

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

SILVIA DE PAULA EDUARDO FIGUEIREDO

A IMPORTÂNCIA DO TELETRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Florianópolis

2008

SILVIA DE PAULA EDUARDO FIGUEIREDO

A IMPORTÂNCIA DO TELETRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

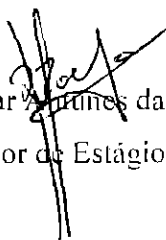
Florianópolis

2008

SILVIA DE PAULA EDUARDO FIGUEIREDO

A IMPORTÂNCIA DO TELETRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em Novembro de 2008.


Prof. Dr. Rudimar A. Nunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Dante Marciano Girardi
Orientador

Aniele Fischer Brand
Membro


Raimundo Nonato de Oliveira Lima
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, Vera e João Paulo, meus grandes exemplos de atitude e determinação, que proporcionaram todo o apoio, bem como todos os recursos necessários à minha formação, e de quem eu sinto imenso orgulho.

Às grandes amigas, Daniele e Renata, com quem compartilhei diariamente bons momentos da vida acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Tenho muito a agradecer a todos aqueles que contribuíram para a conclusão desta etapa tão importante da minha vida. Em especial, a toda a minha família, pelo carinho e pelos inúmeros atos de incentivo à busca pelo conhecimento.

Aos amigos que fiz durante esses quatro anos e meio em Florianópolis e na Universidade Federal de Santa Catarina, pelo companheirismo - que se tornaram fundamentais no traçado deste caminho.

Agradeço ao Professor Dante Girardi, de quem recebi todo o suporte e auxílio necessário à consecução deste trabalho.

RESUMO

FIGUEIREDO, Silvia de Paula Eduardo. **A Importância do Teletrabalho nas organizações**. 2008. (70f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2008.

Este trabalho aborda um dos temas atualmente em voga no ambiente de gestão, o Teletrabalho, que surge a partir de uma convergência de fatores, mas principalmente das consequências da economia globalizada e do avanço das tecnologias da informação e comunicação. As novas formas organizacionais e de organização do trabalho que se desenvolvem neste contexto, encontram na flexibilidade uma boa opção para garantir sua sobrevivência em face à alta competitividade e também para aprimorar seu desempenho, junto à busca pela melhoria da qualidade de vida no trabalho. As restrições de espaço e de tempo deixam de existir com o mundo globalizado, favorecendo a utilização do Teletrabalho e proporcionando uma ampla gama de modificações altamente expressivas nas corporações, bem como na vida dos trabalhadores. Sendo assim, o presente estudo trata da desta nova forma de trabalho, que constitui uma tendência crescente no meio empresarial, já utilizada em muitos países. Para um melhor entendimento sobre o tema, apresenta-se neste estudo um histórico do trabalho e suas características atuais, sua origem, conceito e modalidades, além da sua adequação a certas profissões e atividades. Destaca-se também a influência dos avanços tecnológicos, atrelada ao surgimento das novas formas de trabalho, além de apresentar um modelo para a implementação do Teletrabalho nas organizações, seguido de suas principais vantagens e desvantagens. Desta maneira, procura-se descrever a importância do Teletrabalho nas organizações, através da identificação das inúmeras transformações, por ele geradas, ao contexto empresarial. Referente à caracterização da pesquisa, utiliza-se uma abordagem qualitativa de estudo. Quanto ao delineamento da pesquisa, esta classifica-se como uma pesquisa bibliográfica, cuja coleta de dados está fundamentada em fontes secundárias. Relativo aos resultados observados, a possibilidade de expansão do Teletrabalho e a sua importância relacionam-se ao fato de proporcionar benefícios aos empregados, empregadores, ao meio-ambiente e à comunidade. Por ser uma forma de organização do trabalho recente, possui algumas fragilidades, porém, certamente as organizações que estiverem abertas ao novo terão mais chances de sobreviver e de se adaptar às novas condições econômicas, tecnológicas e sociais.

Palavras chave: Teletrabalho, avanços tecnológicos, competitividade, qualidade de vida, flexibilidade.

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	9
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Justificativa.....	10
1.4 Estrutura do trabalho.....	12
2 METODOLOGIA.....	13
2.1 Caracterização da pesquisa.....	13
2.1.1 Abordagem.....	13
2.1.2 Perspectiva de estudo.....	13
2.2 Delineamento da pesquisa.....	14
2.3 Técnica de coleta de dados.....	15
2.4 Análise de dados.....	15
2.5 Limitações do método.....	16
3 AS MUDANÇAS NO CONTEXTO DO TRABALHO.....	17
3.1 Evolução do trabalho.....	17
3.2 Características do trabalho na atualidade.....	19
4 TELETRABALHO: ORIGEM, CONCEITO E MODALIDADES.....	23
4.1 Origem do teletrabalho.....	23
4.2 Conceituação de teletrabalho.....	24
4.3 Modalidades de teletrabalho.....	26
5 A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NO TELETRABALHO.....	30
6 O TELETRABALHO NO MUNDO.....	33
7 A IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES.....	36

7.1 Perfil do teletrabalhador.....	36
7.2 Profissões e atividades adequadas ao teletrabalho.....	39
7.3 Modelo de implementação do trabalho flexível de Kugelmass.....	40
7.4 Aspectos Jurídicos.....	45
7.5 Conseqüências organizacionais.....	48
8 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO.....	51
8.1 Vantagens para o trabalhador.....	51
8.2 Desvantagens para o trabalhador.....	53
8.3 Vantagens para as organizações.....	57
8.4 Desvantagens para as organizações.....	59
8.5 Vantagens à sociedade e ao meio-ambiente.....	62
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS.....	67

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

Frente à globalização, o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação e às transformações no cenário econômico mundial, as organizações têm buscado alternativas de adaptação a esta nova realidade através de mudanças na natureza das formas organizacionais e da organização do trabalho. A procura por constantes processos de melhoria contínua nas empresas tem como intuito garantir sua sobrevivência e aprimorar seu desempenho. Busca-se por meio destes processos a descoberta de ferramentas eficazes para enfrentar e vencer a alta competitividade.

Em vista disso, a revolução tecnológica, econômica e social favorece uma situação em que o trabalho passa por inúmeras alterações. Neste sentido o Teletrabalho surge como uma nova opção para o trabalhador, assim como para a adaptação das organizações a este novo contexto.

Como consequência da crescente competitividade, o imperativo da reciclagem contínua se impõe. O operador laboral deve procurar a qualificação constante e adequação aos avanços tecnológicos, visando evitar a ser expulso do mercado de trabalho. Da mesma forma, as empresas devem atentar-se às técnicas atuais de gestão, que buscam reduzir os níveis hierárquicos assim como a burocracia e cobrar o trabalho por resultados, oferecendo ao trabalhador maior liberdade para executá-lo, da maneira que julgar mais adequada.

É importante ressaltar que o Teletrabalho dá origem a certas transformações altamente significativas nas organizações, favorecendo a flexibilidade, já que permite a conexão, interação e o intercâmbio de informações com os colaboradores fora do estabelecimento do empregador ou até mesmo em regiões geograficamente distantes.

As restrições de tempo e espaço não mais existem, permitindo ao trabalhador estar presente em diferentes localidades e comunicar-se em tempo real com sua empresa, assim como honrar com seus compromissos de maneira que lhe proporcione mais autonomia e liberdade frente à idéia de supervisão e controle.

Busca-se então neste estudo analisar o Teletrabalho, que constitui hoje um dos temas chave no ambiente de gestão. Desta maneira, procura-se descrever seus impactos no que se refere ao ambiente empresarial, e nas condições do trabalhador.

Definiu-se então, como problema de pesquisa:

Qual a importância do Teletrabalho nas organizações?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como proposta analisar a importância do Teletrabalho frente às transformações por ele geradas às organizações e aos trabalhadores.

1.2.2 Objetivos específicos

Em termos específicos, pretendeu-se alcançar os seguintes objetivos:

- a) comentar sobre o processo de flexibilização do trabalho;
- b) descrever o avanço da tecnologia da informação e comunicação e sua influência para o surgimento do Teletrabalho;
- c) descrever a origem, conceito e as modalidades do Teletrabalho;
- d) contrastar as vantagens e desvantagens decorrentes da adoção do Teletrabalho; e
- e) destacar os aspectos envolvidos em sua implantação nas organizações.

1.3 Justificativa

A presente pesquisa foi escolhida pelo critério da importância, que segundo Castro (1997, p. 56):

Dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligado à uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado à uma questão teórica que merece atenção contínua na literatura especializada [...].

Por ser o Teletrabalho uma prática recentemente disseminada no ambiente de gestão, este torna-se relevante uma vez que envolve questionamentos relativos às conseqüências significativas que pode implicar principalmente ao trabalhador e à organização, envolvendo questões sociais, culturais e econômicas.

A sua adoção pelas empresas ainda é recente, o que limita os estudos acerca do tema. Porém há uma grande tendência de aumento desta forma de trabalho, considerando o avanço das tecnologias da informação e comunicação, a busca pela flexibilidade nas organizações e o mundo globalizado. Desta maneira, torna-se fundamental aos empregados, empresários, empreendedores e profissionais de Recursos Humanos a procura pelo conhecimento desse novo sistema de trabalho.

Embora seja crescente a quantidade de estudos relativos ao assunto, o presente estudo teve o intuito de expor as suas implicações de forma mais abrangente, esclarecendo seu conceito e suas possíveis modalidades com base na visão de alguns autores, juntamente com a realização de um comparativo dos efeitos positivos e negativos que o Teletrabalho pode causar aos envolvidos, sua situação em diferentes países no Mundo e um amplo questionamento sobre esta nova forma de trabalho e as oportunidades que pode oferecer aos envolvidos através da comparação da idéia de diferentes estudiosos sobre o tema.

Diante disso, com a adoção do Teletrabalho, nota-se a existência de modificações altamente significativas nas organizações, na vida dos trabalhadores e até mesmo da sociedade em geral e merece, portanto, uma investigação que possibilite uma percepção mais clara desse novo fenômeno e seus efeitos.

A viabilidade deste trabalho deu-se por múltiplos fatores, comumente considerados no ambiente de pesquisa. Dentre eles, está a amplitude do tema, através da qual foi possível um aprofundamento deste, a disponibilidade e acessibilidade de informações, de maneira que se pôde explorar uma gama variada de materiais disponíveis e a possibilidade da coleta dos dados em um prazo adequado e suficiente.

1.4 Estrutura do trabalho

O tema central de estudo parte de uma visão do contexto do Teletrabalho atrelada à mudança das formas organizacionais e da organização do trabalho, em face aos avanços da tecnologia da informação e comunicação e à necessidade de enfrentar a competitividade atual. Surgem novas modalidades de trabalho flexível trazendo múltiplas conseqüências à organização e aos trabalhadores. O terceiro capítulo traz um breve histórico do trabalho e as suas características atuais. O quarto capítulo resgata a origem do Teletrabalho e apresenta o seu conceito e suas

diferentes modalidades classificadas por diferentes autores. O quinto capítulo relata a influência dos avanços tecnológicos referentes à informação e comunicação para o surgimento das novas formas de trabalho. O sexto capítulo trata da implantação do Teletrabalho nas organizações, descrevendo o perfil de trabalhador mais adequado a esta modalidade de trabalho, as possíveis profissões e atividades passíveis de se adaptar ao trabalho flexível, além de expor um modelo para a implantação do Teletrabalho atentando-se às conseqüências organizacionais e jurídicas envolvidas. O sétimo capítulo comenta sobre o Teletrabalho em diferentes países e o oitavo capítulo contrasta as vantagens e desvantagens do Teletrabalho, tanto para as organizações quanto para os trabalhadores. O nono capítulo descreve a avaliação dos objetivos pretendidos neste trabalho e apresenta as considerações finais do estudo aliadas às recomendações para futuras pesquisas acerca do tema.

2 METODOLOGIA

A metodologia pode ser definida como a explicação de toda ação desenvolvida no método ou caminho do trabalho de pesquisa. Esta envolve a definição de tudo aquilo que se utilizou no trabalho, o que abrange desde o tipo de pesquisa até o instrumental utilizado conforme os dados coletados. Apresenta-se em seguida a caracterização da pesquisa, a perspectiva de estudo, o delineamento da pesquisa, a técnica de coleta de dados bem como a sua análise. Por fim, faz-se menção às limitações envolvidas para a consecução do estudo.

2.1 Caracterização da pesquisa

2.1.1 Abordagem

Utilizou-se neste trabalho uma abordagem qualitativa de estudo. Este método difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Esta abordagem de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, principalmente, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999).

O autor acrescenta que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Neste trabalho, procurou-se utilizar tal abordagem na medida em que se buscou um conhecimento mais profundo sobre o contexto do Teletrabalho.

2.1.2 Perspectiva de estudo

Estruturou-se o presente trabalho sob uma ótica de estudo baseada no contexto do momento atual. Não houve um delineamento detalhado do tema sob uma perspectiva histórica. O

estudo orientou-se para o presente e para o futuro, frisando que tal assunto pode ser considerado uma nova tendência no ambiente de gestão.

2.2 Delineamento da pesquisa

Para Triviños (2006) os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência acerca de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maiores conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental.

Michel (2005) acrescenta que essencialmente, o estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica é uma fase da pesquisa cujo objetivo é auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto objeto de estudo. Porém, o estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica pode ser considerado uma forma de pesquisa, na medida em que se caracteriza pela busca, recorrendo a documentos, de uma resposta a uma dúvida, uma lacuna de conhecimento. Este tipo de pesquisa procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, desta maneira dispensando a elaboração de hipóteses.

Em relação aos propósitos que se sugeriu, este trabalho teve um cunho exploratório e descritivo no que se refere aos seus fins. Exploratório relativo à abordagem detalhada sobre o Teletrabalho, procurando aumentar a experiência acerca do problema além da tentativa de preencher uma lacuna de conhecimento. Não se verificou a existência de outro estudo com o foco pelo qual esta pesquisa pretende abordar-lo, apesar de haver outros estudos a respeito das novas tendências na área da gestão. O cunho descritivo caracterizou-se pela intenção de descrever os impactos do Teletrabalho no que se refere às mudanças nas condições do trabalhador e do empregador.

Quanto às formas de investigação existentes, pode-se classificar esta pesquisa como bibliográfica telematizada. O levantamento bibliográfico, que é a essência do estudo exploratório, deve ser constituído a partir de materiais já elaborados, fundamentos teóricos assim como livros e artigos científicos.

Para caracterizar-se como telematizada, a pesquisa deve buscar informações em meios que combinam o uso do computador assim como de telecomunicações (VERGARA, 2007).

Por fim, é importante ressaltar que utilizou-se neste trabalho o levantamento bibliográfico referente ao acervo existente para a coleta de dados, assim como de artigos científicos e outros materiais muitas vezes disponíveis na *Internet*.

2.3 Técnica de coleta de dados

As técnicas de coleta de dados têm a finalidade de levantar dados e informações para análise e explicação de aspectos teóricos estudados. As técnicas mais comuns envolvem a análise de documentos, observação pessoal, entrevista e questionário (MICHEL, 2005).

Mattar (1999) destaca os principais levantamentos em fontes secundárias como os levantamentos bibliográficos, documentais, de estatísticas e de pesquisas realizadas.

Os resultados, para que tenham valor científico, devem reunir certas condições, como a coerência, consistência, a originalidade e a objetivação, constituindo os aspectos do critério interno da verdade (TRIVIÑOS, 2006).

Quanto aos meios de investigação, no presente estudo, efetuou-se a coleta de dados secundários em livros, revistas, artigos científicos sendo alguns destes disponíveis na *Internet*.

2.4 Análise de dados

Em relação aos fins determinados para este trabalho teórico, os dados foram tratados de maneira qualitativa.

Tratou-se neste trabalho sobre as características atuais e a tendência de rápidas mudanças do ambiente de gestão bem como seus reflexos no âmbito empresarial e nas condições do trabalhador, os aspectos do avanço da tecnologia da informação e comunicação e sua influência na atividade laboral bem como nas organizações.

Fez-se um breve comentário sobre o processo de transformação no contexto do trabalho, a tendência de crescimento do Teletrabalho, sua origem, conceito e modalidades existentes. Apresentou-se também as mudanças que este pode acarretar na vida do trabalhador, os recursos envolvidos na sua implantação bem como as questões jurídicas atreladas a esta nova forma de trabalho.

Fez-se levantamento detalhado dos aspectos positivos e negativos relativos à adoção do Teletrabalho para os trabalhadores bem como para seus empregadores. Procurou-se demonstrar as conseqüências envolvidas nesta questão considerando as modificações que provoca na esfera social, na relação de trabalho, quanto à flexibilidade, rotina, forma de cobrança de resultados e outros inúmeros aspectos na vida dos trabalhadores e empregadores.

2.5 Limitações do método

Quanto às limitações do método, foi possível identificar as seguintes dificuldades relativas à coleta e ao tratamento dos dados:

A primeira questão implica na qualidade e confiabilidade dos dados disponíveis. Apesar de ser uma tendência crescente a adoção do Teletrabalho nas organizações, não há grande diversidade a respeito da bibliografia acerca do tema. Os estudos existentes tratam o assunto de forma genérica e pouco crítica, além de considerar que a maioria das publicações encontra-se disponível na *Internet*, e muitas vezes estes materiais não oferecem informações com um valor teórico e técnico sobre o Teletrabalho. Sendo assim, esta pesquisa utilizou-se de uma gama restrita de dados, baseando-se apenas em informações provenientes de fontes confiáveis.

A ausência de uma definição consensual do que vem a ser o Teletrabalho também prejudicou a análise dos dados. Muitas vezes há na bibliografia disponível uma confusão entre esta modalidade de trabalho, que implica em um vínculo empregatício do trabalhador com uma organização com o trabalho informal realizado em casa. Desta maneira, adotou-se uma definição específica como base para o estudo.

3 AS MUDANÇAS NO CONTEXTO DO TRABALHO

O conceito de trabalho é delineado por inúmeros autores, e reflete a idéia de ação realizada pelo homem, com o intuito de atingir determinado fim.

Para Carvalho (2000, p.41) “a representação que hoje fazemos de trabalho vem geralmente marcada pela idéia de emprego, ocupação, atividade para garantir os meios de sobrevivência”.

Conforme acrescenta Friedmann (*apud* Bleyer, 1999) este tem como finalidade essencial servir às necessidades humanas, reforçando a idéia do trabalho como um conjunto de ações do homem sobre a matéria, com uma finalidade prática.

Há uma correlação histórica entre a sociedade capitalista e certo tipo de organização do trabalho e da produção. O trabalho subordinado, prestado na empresa permanece ainda como fundamental, apesar de suas mudanças e exigências quanto à readaptação ao contexto atual.

3.1 Evolução do trabalho

Por milhares de anos, até o advento da indústria, aqueles que ocupavam o alto da pirâmide social não trabalhavam, como os aristocratas, proprietários de terras, intelectuais. Não era do trabalho que obtinham riqueza e prestígio, mas do nome de família, da proteção às artes e letras e de rendas. Em suma, quanto mais rica, menos a pessoa trabalhava. Ao final do século XVIII com a chegada da indústria, a riqueza foi distribuída, sobretudo com base na quantidade do trabalho produtivo desenvolvido por cada um (DE MASI, 2001).

Segundo Frigotto (*apud* Carvalho, 2000) os diferentes modos de conceber o trabalho humano e organizar a produção marcam diferentes formas de subordinação do produtor ao capital, mas é a conversão do trabalhador independente em trabalhador assalariado que dá lugar à subordinação real do trabalho ao capital, estabelecendo, nas relações sociais de produção da existência, a divergência fundamental que caracteriza o modo de produção capitalista: de um lado, os proprietários dos meios e instrumentos de trabalho, de outro, os não-proprietários, os assalariados.

No período pré-industrial, quando o trabalho tinha seu fim definido pela sobrevivência humana e não constituía um fim em si mesmo, era facultado ao trabalhador decidir sobre sua

própria atividade do trabalho, no que diz respeito ao quê, quando e onde produzir. O trabalho era visto como uma necessidade natural, elementar, o que concretizava uma imagem de dignidade para o homem trabalhador, pois, mesmo em meio à servidão feudal, era possível observar relativa autonomia na produção.

Com os avanços das técnicas e instrumentos industriais, adotou-se um controle gerencial para o trabalho mais complexo, o trabalhador passou a ser submetido ao controle coletivo da organização industrial. Se antes era ele, sendo artesão ou camponês, quem determinava o ritmo e a quantidade de produção, na sociedade industrializada, o trabalho passou a ser controlado pelo processo capitalista e a máquina a imprimir o ritmo, a duração e a sua intensidade. A organização do trabalho deixou de ser questão do trabalhador e passou a ser questão do capital, e as exigências humanas para sua subsistência foram substituídas pelas exigências lucrativas desse mesmo capital.

Com o advento da indústria, a zona rural foi abandonada por muitos trabalhadores, continuamente transferidos para as cidades em virtude da Revolução Industrial. Sabe-se que as condições de trabalho nas fábricas nessa época eram rudes por motivos variados, como o excesso de trabalho físico dos operários, cuja carga-horária era altamente elevada, a má remuneração, a utilização da mão-de-obra infantil e a presença nas fábricas de grande barulho e sujeira. Além disso, surgiu a especialização do trabalho, fazendo com que o trabalhador perdesse o controle sobre os meios de produção e a visão de conjunto dos bens que produzia (MAXIMIANO, 2006).

A Revolução Industrial despedaçou o tecido da sociedade e o teceu novamente em um padrão inteiramente diferente. As estruturas da vida diária mudaram para sempre, e com ela mudaram os conceitos ligados à sociedade, política e à economia (TROPPE, 1999).

Ao fazer menção ao histórico do trabalho, Pereira (2004) destaca que as mudanças e as revoluções tecnológicas criaram muitos impactos e alterações nas sociedades. A Inglaterra foi o centro da chamada Primeira Revolução Industrial, com a chegada da máquina a vapor que desvalorizou o trabalho muscular. Já a Segunda Revolução Tecnológica, residiu nos Estados Unidos e na Alemanha com a desvalorização do trabalho mental de rotina. Por fim, nos últimos anos do século XIX, essa revolução tecnológica teve na eletricidade seu ponto central.

Na visão do autor consolida-se hoje a Terceira Revolução Tecnológica centrada especialmente nas novas tecnologias da informação, mas com impacto profundo em todas as dimensões da sociedade, inclusive no que se refere à esfera profissional e ao trabalho.

Novas tecnologias, quando extremamente inovadoras, são normalmente agentes de mudanças estruturais. Conforme afirma Troppe (1999) a sociedade sempre foi influenciada e modificada pela tecnologia.

Estas modificações ao longo do tempo ocasionaram reflexos expressivos na vida do trabalhador, na relação entre estes e seus empregadores, bem como nas estruturas organizacionais e nas ferramentas de gestão. Este novo molde da atividade laboral apresenta hoje outras formas de relação e comunicação pessoal além de inúmeras particularidades relacionadas a uma forma de trabalho mais flexível.

3.2 Características do trabalho na atualidade

Segundo Borges (*apud* Schweitzer, 2003) tanto no cenário mundial quanto no do Brasil, vive-se uma palavra de ordem que cerca, impulsiona, agride e até sufoca o indivíduo. Esta palavra é a mudança, reflexo da transição de uma sociedade industrial para uma sociedade da informação ou do conhecimento.

A sociedade pós-industrial em que vivemos, inaugurou uma condição mais intelectualizada do trabalho que valoriza não somente o trabalho físico, mas sim aquele oriundo do raciocínio. Neste contexto, busca-se nas organizações concentrar esforços para o aumento de sua eficiência, onde comumente procura-se desenvolver um melhor desempenho frente à concorrência. Desta maneira, muitas são as ações relacionadas ao trabalho que podem ser adotadas em busca de tal melhoria.

Verifica-se hoje a passagem de uma sociedade industrial, na qual o recurso estratégico é o capital, para uma sociedade da informação. Esta passou a ter valor econômico, pois possui um custo para ser produzida e as pessoas estão dispostas a pagar por ela. O conhecimento é produzido em massa. Nesta nossa sociedade da informação todas as ocupações ligadas à informação continuarão a crescer por um longo tempo. A tendência atual é que grande parte do trabalho realizado seja, frequentemente relacionado ao tratamento da informação do que à transformação da matéria.

A época contemporânea é marcada por aspectos de profundas modificações nos campos político, econômico, tecnológico, social e de valores pessoais. Esta envolve a alta complexidade e a velocidade das informações, a interdependência dos fenômenos, o desenvolvimento de uma

economia sem fronteiras e regionalismos, um elevado desenvolvimento tecnológico, a alta competitividade das empresas e uma crescente exigência dos consumidores (TROPE, 1999).

Outra importante questão é que atualmente o emprego e o trabalho constituem problemas complexos, que estendem-se da esfera restrita da empresa para a esfera da sociedade. Estes englobam questões como o bem-estar social, a integração social e os estilos de vida. Assiste-se hoje um processo de globalização no aspecto econômico com conseqüências profundas no campo político e social em todos os continentes do planeta.

Verifica-se que o mundo do trabalho passa por uma grande transformação, e esse processo tem início a partir da globalização do capital que se desenvolve em um complexo de reestruturação produtiva, com profundos impactos estruturais nas relações de trabalho. Apesar de a globalização estar longe de integrar efetivamente todos os povos do planeta, pelas especificidades nacionais, em países chamados desenvolvidos encontram-se profissionais de inúmeras áreas conectados por meio de computadores, prestando serviços especializados.

Esta metamorfose profunda dessas últimas décadas, principalmente nos países capitalistas avançados, ocorre principalmente em virtude das inovações tecnológicas, com repercussões significativas nos países periféricos. Conseqüentemente, verificou-se a desproletarização do trabalho industrial e fabril, ou seja, diminuição da classe operária industrial tradicional. O fato é que as novas tecnologias da informação têm provocado uma nova leitura sobre a sociedade do trabalho, com enormes impactos no processo produtivo tornando-o mais flexível, assim como no trabalho e nas estratégias de gestão empresarial (PEREIRA, 2004).

Segundo o mesmo autor, a realidade das distâncias foi abolida pela Internet, que propiciou também a mudança geofísica do globo com conseqüências políticas, ou seja, na história das sociedades dava-se uma importância política muito grande às fronteiras nacionais, mas hoje, em face de desterritorialização dos Estados, perde-se a referência geopolítica, e as coletividades perdem sua identidade nacional.

As mesmas forças tecnológicas que tornam possível espalhar operações pelo mundo todo estão favorecendo a origem de um novo fenômeno no que diz respeito à extinção dos escritórios como ninguém jamais imaginara ser possível há apenas alguns anos. Ferramentas como os aparelhos de celular, os laptops conectados à Internet podem transformar o quarto de um hotel, o carro de um representante de vendas, ou até mesmo o próprio ambiente de casa em locais

possíveis de se trabalhar, com acesso imediato às informações, como por exemplo, do banco de dados da empresa (BRIDGES, 1995).

O conceito de escritório é tão importante para a vida do trabalho de muitas pessoas que sua desintegração é uma solução forte que embaraça os perfis do emprego. Ex-habitantes de escritórios, que gastam parte de suas horas de trabalho dentro de um carro, parte em casa e parte em locais diversos, tendem a desenvolver um conceito totalmente novo no que se refere a novos hábitos de trabalho.

Para Troppe (1999) as rápidas e bruscas mudanças no ambiente atual, a forte competição entre as empresas e a globalização da economia são fatores que, entre outros, fazem com que as organizações passem a lidar não mais com a previsibilidade, a continuidade e estabilidade, mas sim com seus contrários. As organizações precisam lidar com a incerteza. A organização tradicional preencheu a necessidade de se instituírem padrões de eficiência e eficácia em um mundo de mudanças vagarosas e previsíveis, no qual as tarefas eram repetitivas. Porém, não é o modelo adequado de organização para lidar com o grau de instabilidade e incerteza atual.

A busca pela flexibilidade nas organizações passa a ser uma necessidade, a partir da constatação de que a rigidez estrutural das organizações tradicionais não é mais condizente com a realidade atual.

Troppe (1999) ressalta ainda alguns aspectos podem ser destacados a respeito das alterações na natureza do trabalho:

- a) daquele sem necessidade de habilidade para o “trabalho do conhecimento” - maioria de trabalhos em fábrica envolve conhecimento e treinamento, coleta de informação, experimentação, descoberta e integração de novos conhecimentos;
- b) de tarefas repetitivas para inovação - as máquinas fazem as tarefas repetitivas, e o trabalho que resta necessita de iniciativa e flexibilidade;
- c) do trabalho individual para o trabalho em grupo - praticamente todas as inovações de gerenciamento de grupo estão baseadas no poder de equipes;
- d) do funcional para o trabalho de projeto - devido à interconexão dos assuntos em um mundo complexo, o trabalho envolverá integração de atividade e pontos de vista de vários especialistas, e não apenas de um único;

e) de “habilidade única” para “multihabilidade” - na organização tradicional, a margem de segurança é calcada em funcionários extras, enquanto em um programa de “multihabilidade” esta responsabilidade é deslocada para as equipes;

f) do poder do chefe para o poder do cliente - para uma organização possuir um grau de resposta de bom nível, as necessidades do cliente devem possuir uma forte influência no trabalho das pessoas; e

g) da coordenação do superior para a coordenação entre pares - em um sistema tradicional a responsabilidade da coordenação entre os membros de uma equipe é da chefia superior, enquanto em um sistema não-tradicional a maior parcela da coordenação entre funções e mesmo entre negócios é feita pelas equipes. A realidade tornou-se complexa a ponto de não ser mais possível dividir a organização em cadeias de comando que serão responsáveis por todos os desafios. A integração deve ser atingida através das equipes e não da hierarquia.

As características atuais do trabalho envolvem então uma série de novas qualidades que abrangem desde a necessidade do desenvolvimento de múltiplas habilidades por parte do empregado, o trabalho voltado ao conhecimento, a inovação do trabalho exigindo maior grau de iniciativa e flexibilidade até coordenação entre as partes envolvidas, todas gerando novos hábitos aos membros das organizações.

Winter (2005) ao fazer referência a um breve histórico sobre as relações laborais no Brasil afirma que este reflete um sistema de relações de trabalho extremamente frágil, proveniente de uma ação política que por muitas vezes restringiu um controle sindical mais efetivo, considerando a definição das estruturas das relações de trabalho por uma legislação e um controle público do Estado criado tardiamente.

A internacionalização da economia nos anos noventa ao obrigar o setor produtivo e o comércio nacional a constituírem uma rede produtiva, iniciaram a uma situação em que a empresa nacional passou a fazer parte de uma rede internacional e em consequência deste fato, estas passaram a demandar uma mudança no padrão de relações de trabalho no Brasil.

Hoje, exige-se uma flexibilização do trabalho, conseqüente dessas mudanças, apesar de questões como a definição das funções do trabalhador e o uso e alocação do trabalho nunca terem passado por uma efetiva intervenção dos sindicatos.

4 TELETRABALHO: ORIGEM, CONCEITO E MODALIDADES

4.1 Origem do teletrabalho

Não se pode afirmar que o Teletrabalho tenha surgido em algum local ou até mesmo em uma data específica, porém diversos autores atribuem como fatores impulsionadores de seu surgimento um conjunto de atributos. Destacam-se a globalização da economia, a revolução tecnológica, os processos de reestruturação organizacional (reengenharia, *downsizing*, terceirização) e o aumento da competitividade como grandes catalisadores da flexibilização do trabalho.

Alguns aspectos tiveram grande contribuição para o surgimento das novas formas de ser e do novo perfil do trabalhador. Dentre elas pode-se destacar as mudanças nos conteúdos de trabalho, novas exigências de perfis profissionais e novas qualificações, motivadas pelas inovações tecnológicas e organizacionais (SCHIRIGATTI & KASPRZAK, 2007).

Vale salientar que o uso de telecomunicações, para uma Administração à Distância, foi identificada já no ano 1857 nos Estados Unidos com a experiência de J. Edgar Thompson, proprietário da estrada de ferro Penn, ao descobrir que poderia usar o sistema privado de telégrafo de sua empresa para gerenciar divisões remotas, ou seja, gerenciar o pessoal que estava distante do escritório central delegando aos funcionários o controle no uso de equipamentos e na mão-de-obra. Hoje constantes e vitais no trabalho administrativo, tanto no setor privado como público, em organizações pequenas e grandes (KUGELMASS, 1996).

Bleyer (2002) afirma que a idéia do Teletrabalho já permeava a Europa desde a década de 40. Porém, não se pode afirmar exatamente onde se iniciou o processo. De acordo com alguns estudos, este teve origem na Inglaterra e hoje estende-se por todo o mundo.

O reaparecimento na sociedade europeia do trabalho em casa ocorre em 1960, quase extinto desde os finais do século XIX, ocorrendo na produção de vestuário, têxteis e calçados. E na década de 70 verifica-se em outros setores como embalagem e montagem de artigos elétricos e eletrônicos, alimentação industrial, bebidas, detergentes, plásticos e cosméticos. Assim, da convergência do trabalho à distância e do trabalho em casa surge o conceito do teletrabalho.

Jardim (2003) complementa que no que se refere ao interesse pelo trabalho à distância apareceu pela primeira vez no ano de 1950 na obra de Norbert Wiener – *The human use of human*

being - ao citar o exemplo hipotético de um arquiteto que vive na Europa e supervisiona à distância, por meio de um *fac-símile*, a construção de um imóvel nos Estados Unidos.

Para a autora, foi na década de 70 com a crise do petróleo e a elevação dos preços dos combustíveis e dos transportes, com a redução dos componentes eletrônicos e dos computadores, que se pensou na fusão das telecomunicações e da informática, criando-se o neologismo *telemática*. O Teletrabalho foi iniciado então, quando não existia o computador pessoal nem a massificação da Internet. Nas décadas de 60 e 70, quando o Teletrabalho despertou a atenção da sociedade, ele era realizado de outro modo – através da utilização do *fac-símile*, correio, telefone convencional, telex e telégrafo.

Entretanto, foi a partir da década de 80 que se pode assistir ao paradigma da deslocalização, apoiado nos conceitos da não-concentração da atividade assalariada, ações voltadas à redução do impacto ambiental, melhor organização territorial, redução de custos de mão-de-obra e imobiliário e motivação social. Todos esses conceitos aliados ao desenvolvimento tecnológico e uma política de acomodação resultando na capacidade de desenvolver uma nova organização empresarial.

Pela grande relevância do assunto, hoje em voga nos ambientes de gestão, é essencial que se entenda a correlação conceitual de Teletrabalho, assim como as modalidades hoje existentes, que variam na visão de diferentes autores.

4.2 Conceituação do teletrabalho

Na concepção de Fernández (1999), conceitua-se Teletrabalho como trabalho à distância. Apesar da simplificação, fica clara a idéia de que a atividade profissional ou empresarial realiza-se em um local distante do lugar ocupado pela organização ou até mesmo da pessoa para a qual se realiza a tarefa em questão. É uma forma flexível de organização do trabalho que consiste no desempenho da atividade profissional sem a presença física do teletrabalhador na empresa durante uma parte importante do seu horário de trabalho. Na descrição do autor, este encontra-se vinculado às novas tecnologias da informação de maneira imprescindível, sem as quais não seria possível entendê-lo. Pode-se resumir sua definição como uma atividade profissional realizada à distância com uso das telecomunicações.

A atividade é desenvolvida por uma empresa ou instituição – empregadora – e quem a desenvolve – o teletrabalhador – não recorre ao centro de trabalho tradicional à empresa, no caso o escritório. O local onde o trabalho se realiza pode ser o domicílio pessoal, fora do local onde se avaliam seus resultados.

O Teletrabalho é uma forma de trabalho que se aproxima do *Home Office*. O primeiro também pode ser considerado como um novo modelo baseado no trabalho em casa e ambos apresentam aspectos operacionais e comportamentais muitos semelhantes. A diferença está em que no Teletrabalho o profissional faz parte da estrutura organizacional empresarial e recebe insumos e equipamentos necessários para realizar suas atividades, que podem ser realizadas nas dependências das casas ou em locais diversos. Contudo, o *Home Office* não está ligado somente à tecnologia, mas principalmente ao profissional, considerado por muitas vezes como um autogestor, profissional autônomo (SCHIRIGATTI & KASPRZAK, 2007).

O teletrabalhador deve dispor de toda a informação necessária, suporte adequado e no momento preciso. O uso inteligente das novas tecnologias da informação torna possível adaptar-se a esta nova forma de trabalho, podendo desvincular-se da sua ubiquidade física (FERNÁNDEZ, 1999).

O autor chama a atenção para a terminologia desta nova tendência do trabalho, que é tão obscura como sua caracterização. Dentre os termos utilizados, destacam-se os seguintes:

- a) Trabalho em rede (*networking*);
- b) Trabalho à distância (*remote working*);
- c) Trabalho flexível (*flexible working*); e
- d) Trabalho em casa (*home working*).

Para Mello (1999) é fundamental ressaltar que, nos principais idiomas europeus como o alemão, espanhol, italiano, francês, incluindo o português, não há nenhum termo equivalente para a palavra inglesa “*commuting*” que significa “ida e volta de casa ao trabalho” de onde se derivou a palavra “*telecommuting*” - criado por Jack Niles em 1976 - utilizado de forma equivalente ao Teletrabalho.

Sabe-se que Nilles (1997) não somente criou como também fez uma distinção às expressões *teleworking* e *telecommuting*. Porém o segundo termo mostra-se como o preferido pelos americanos, fiéis à denominação de seu criador, para significar o trabalho periódico realizado fora do escritório central – durante um ou mais dias da semana. Em contrapartida, na

Europa o termo *telework* é aplicado indistintamente para referir-se ao trabalho à distância (JARDIM, 2003).

Troppe (1999) comenta sobre a expressão “empresa virtual”. Este autor ainda menciona outras expressões como “nômades eletrônicos” e “homens terminais”, todas relacionadas com as novas tecnologias da informação e da comunicação e se referindo às pessoas que se comunicam via computador e estão em constante movimento.

Este novo tipo de contratação é chamado também de trabalho periférico, à distância ou remoto. Na Alemanha é conhecido como *telearbeit* ou *fernarbeit* podendo ser traduzido como “trabalho por telecomunicação”, e nos Estados Unidos, além da expressão *telecommuting*, amplamente difundida, utiliza-se a denominação *homebased business*, como um trabalho complementar ao principal, desenvolvido na empresa WINTER (2005).

Foi proposta em 1994 por *Breton*, Ministro do Interior da França, a definição de Teletrabalho envolvendo questões como o fato de ser esse um trabalho que se efetua à distância, ou seja, fora dos acessos imediatos do lugar onde o resultado deste trabalho é aperado; de não ser fisicamente possível que aquele que dá ordens fiscalize o executor do trabalho e de o trabalho se efetuar por meio de computadores ou por aparelhos de telecomunicação.

A partir das definições supracitadas pode-se definir teletrabalho como: a atividade profissional realizada fora do escritório central, por um trabalhador que faz parte da estrutura empresarial e com o uso das telecomunicações.

4.3 Modalidades de teletrabalho

O Teletrabalho apresenta-se de formas variadas, originando modalidades que são classificadas de maneira distinta por estudiosos do assunto.

Kugelmass (1996) comenta que o centro de trabalho remoto tem várias formas:

- a) o centro satélite descreve um centro de trabalho remoto que abriga pessoas trabalhando para um só empregador. Representam uma aplicação nova para uma antiga tendência de descentralização. Em contrapartida, os centros locais abrigam pessoas que trabalham para diferentes empregadores;
- b) as telecabanas são instalações distantes, muitas vezes localizadas em áreas rurais carentes de empregos. São centros de trabalho remoto interessantes, montados bem distante do

empregador para que se consiga uma força de trabalho que de outro modo não seria possível contratar, gerando novos empregos onde estes são necessários e aproveitando um preço mais baixo da terra, mão-de-obra e de moradia para os empregados. Naturalmente não se trata de cabanas no sentido físico; são empresas de porte médio e grande; e

- c) os escritórios turísticos, desenvolvidos por empresas japonesas, são localizados em áreas bem cotadas de férias, cuja função é de abrigar profissionais e às vezes suas famílias, de duas a quatro semanas, sempre com seus grupos de trabalho. Desta maneira, suas atividades misturam trabalho e recreação e muitas vezes um grupo tem que montar um projeto. As facilidades assemelham-se às de um hotel, incluindo comunicações e recursos de computação, várias configurações de quarto e escritório. Oferecem uma escapatória ao stress causado pelo trabalho.

Segundo o autor, diversas são as vantagens do trabalho remoto sobre a telecommutação baseada em casa. A reunião de alguns funcionários sob o mesmo local favorece economias de escala quanto ao espaço, equipamentos, telecomunicações, recepção e outros recursos tradicionais. Para aqueles que sentem falta da vida social do escritório, os centros de trabalho remoto oferecem uma boa solução. Este combina eficientemente as técnicas de administração de um local convencional de trabalho aos benefícios da redução dos deslocamentos proporcionados pela telecommutação.

A abordagem de Teletrabalho na visão de Troppe (1999) apresenta as seguintes modalidades:

- a) o funcionário em seu domicílio: representa o padrão do Teletrabalho. Pode considerar profissionais que passam todo o tempo em seus domicílios, e aqueles que dividem seu tempo entre a residência e o escritório. Reuniões podem ser realizadas por videoconferência ou correio eletrônico;
- b) o teletrabalho pendular: o funcionário trabalha alguns dias em sua residência e outros na sede da empresa;
- c) o escritório de vizinhança: centros de trabalho oferecidos a funcionários de várias empresas que moram na proximidade;
- d) o trabalho nômade: é o funcionário itinerante, tais como os funcionários do setor comercial. Este serviço já apresenta, na maior parte das organizações, características

- do Teletrabalho. Neste caso, equipado com um microcomputador portátil, o funcionário prepara suas visitas em seu domicílio e envia seus pedidos e relatórios em via rede de comunicação de dados ao responsável pelas vendas, com o qual pode ter reuniões quinzenais. Uma reunião mensal pode reunir toda a equipe de venda para informações gerais do grupo; e
- e) escritórios satélites: escritórios pertencentes à própria organização e que tratam de atividades administrativas ou especializadas fora de sua sede central.

Para Girard (*apud* Bento e Araújo, 2002 p. 17) entende-se Teletrabalho como “trabalho realizado com a aplicação sistemática de telecomunicações que permitem trabalhar e comunicar à distância, trocando sistematicamente informações e dados”.

O autor também cita como modalidades do Teletrabalho o trabalho em domicílio, desenvolvido em casa; trabalho móvel, utilizando tecnologias de informação e comunicação para manter-se ligado à empresa; e acrescenta o trabalho deslocalizado, realizado para empresas estrangeiras; telecentro ou *telecottage*, desenvolvidos por funcionários da mesma ou de várias empresas com as mesmas funções que ocupam um escritório alugado para o trabalho longe da organização principal; e denomina de *hotelling* as atividades profissionais realizadas durante grande parte do horário de trabalho em um espaço exterior à empresa.

A existência de várias formas de Teletrabalho, prestados sob a forma de trabalho autônomo ou de trabalho subordinado, segundo Pizzi (*apud* Winter, 2005) resumem-se nas seguintes modalidades principais:

Os telecentros são locais da empresa, porém fora da sede central. Envolvem os centro-satélite, com pequenos estabelecimentos separados da sede central, mas dependentes dela em muitos aspectos e em permanente comunicação eletrônica, assim como telecentros compartilhados, em locais providenciados pela empresa, mas utilizados por outras empresas ou por profissionais autônomos.

A segunda modalidade é o trabalho a domicílio e por fim, tem-se o Teletrabalho nômade, realizado por trabalhadores que não têm um lugar fixo para a prestação de trabalho, passando a maior parte do tempo fora da empresa.

Quando o trabalho é desenvolvido em parte por trabalhadores de outros países, caracteriza-se o chamado Teletrabalho transnacional. Ocorre com maior incidência em países em

vias de desenvolvimento, acarretando prejuízos para as relações de emprego, pois os custos salariais nesses países são menores, restando desprotegidos os trabalhadores locais em relação aos que são trazidos com a empresa que se instala. Neste caso é imprescindível a criação de cláusulas sociais específicas no contrato de trabalho.

Seguindo a idéia de Teletrabalho adotada no presente estudo, vale ressaltar que o trabalho em domicílio, apresentado por alguns autores, deve ser uma atividade exercida por profissionais com vínculo empregatício com uma organização, descartando a possibilidade de trabalho autônomo para caracterizar-se como Teletrabalho.

5 A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NO TELETRABALHO

As organizações buscam através da Administração de Processos a orientação para a eficiência e a eficácia dos processos principais, com objetivos específicos de desempenho. Apesar do surgimento de métodos como a *Reengenharia*, o redesenho dos processos e o *Benchmarking* para tentar alcançar tais objetivos, sabe-se que a administração de processos foi realmente potencializada com o advento do avanço da tecnologia da informação e comunicação.

As tecnologias de informação e comunicação, especialmente com o advento da Internet, tem propiciado o surgimento de mudanças técnico-econômicas, demandando organizações mais flexíveis, dinâmicas, competitivas, atuando em rede.

Segundo Maximiano (2006), define-se tecnologia da informação como sendo “a combinação de sistemas de software e hardware usados no registro, tratamento e transmissão de todos os tipos de informação”. Entre muitos outros benefícios, esta possibilita rapidez no processamento da informação, automatização da tomada de decisões e o virtual desaparecimento da distância, permitindo administrar também os processos fora das fronteiras da organização.

A aplicação dos computadores na administração das organizações começou na década de 1960 para o processamento de transações financeiras e folhas de pagamento e evoluiu para o alcance de todos os tipos de controle e decisão em praticamente todas as áreas. A tecnologia da informação também criou os trabalhadores virtuais, que trabalham à distância de sua base física e podem ser especialistas individuais em alguma área ou prestadores de serviços contratados, remunerados por tarefa ou funcionários com vínculo empregatício.

A revolução dos meios de comunicação leva o trabalhador a prestar serviços em sua residência ou em outros locais que não a sede da empresa. Tal fenômeno passou a ser mais difícil de ocorrer na sociedade industrial por ser indispensável a presença do operário na fábrica. Verifica-se hoje o desaparecimento do relógio de ponto e o rígido controle aliado à supervisão direta do trabalho.

Fernández (1999) frisa que o Teletrabalho existe graças às diferentes tecnologias da comunicação, o que o difere das práticas tradicionais. Para o autor, o Teletrabalho caracteriza-se pelo emprego das telecomunicações, que são utilizadas como fontes de transmissão do produto do trabalho à parte requerente. O empregador pode transmitir através destes meios, dados e informações úteis aos empregados para a execução do trabalho solicitado. Dentre eles, pode-se

ressaltar a utilização do telefone, fax, redes da área local, satélites, rede digital com integração de serviços, correio eletrônico, áudio ou videoconferência. Estas também tomam-se fundamentais como instrumentos fundamentais de trabalho ao teletrabalhador, para a consulta de bases de dados, para navegar na informação, relacionar-se com outros indivíduos de uma mesma equipe.

A videoconferência corresponde ao melhor modo de simulação de uma conversa face à face, possibilitando às partes envolvidas a chance de ler a linguagem não verbal e as expressões faciais. Já o crescimento explosivo no uso da Internet através de variadas formas, aumenta a interação remota entre empregado e empregador.

As redes de telecomunicações de custo razoável e de alto desempenho tornaram-se hoje constantes e vitais no trabalho administrativo, tanto no setor privado como público, em organizações pequenas e grandes (KUGELMASS, 1996).

A *Internet* serve a centenas de milhões de usuários em organizações comerciais, organizações sem fins lucrativos e agências governamentais. São milhões de computadores interligados e centenas de países interconectados eletronicamente. A intranet também já se encontra em larga utilização pelas empresas e pode ser definida como uma rede interna de comunicação de dados tem como finalidade compartilhar informações sobre marketing, pessoal, benefícios e política corporativa por todos os funcionários.

Com a redução das fronteiras intra e interorganizacionais, fruto do desenvolvimento das tecnologias da informação, as formas organizacionais emergentes caracterizam-se pela dispersão de tempo e espaço. Esta virtualização das organizações foi estabelecendo maneiras de ultrapassar as restrições associadas às estruturas burocráticas convencionais. Além disso, é importante ressaltar que estas são construídas a partir de filosofias diferenciadas relacionadas com o como, onde e quando o trabalho deve ser realizado (STEIL & BARCIA, 2001).

O Teletrabalho configura-se em uma prática organizacional que proporciona flexibilidade em relação ao local e ao horário em que o trabalho é desempenhado. Porém, como afirmam Kampast & Wagner (*apud* Steil & Barcia, 2001) a implantação do Teletrabalho em uma organização efetiva-se por meio de mudanças em aspectos da cultura e da estrutura organizacionais.

Com a utilização das novas tecnologias da informação e da comunicação, as pessoas não precisam mais permanecer fisicamente dentro da organização para qual trabalham, podendo trabalhar em locais variados.

No que se refere à tecnologia, Kugelmass (1996) ressalta que esta permite uma acelerada dispersão espacial e temporal do trabalho, através do trabalho em casa, horários flexíveis, centros remotos de trabalho e para viagens e destinos de viagens. O trabalho pode ser distribuído geograficamente e também sobre pessoas que trabalham em diferentes horários, e as tarefas realizadas interdependentemente.

Fulk & DeSanctis (*apud* Steil & Barcia, 2001) destacam que embora os teletrabalhadores se utilizem de tecnologias de informação para a execução de suas atividades, o maior desafio para a implantação do Teletrabalho não é tecnológico, mas organizacional e humano.

A influência dos avanços tecnológicos nas organizações manifesta-se através de mudanças no conteúdo do trabalho, no deslocamento de trabalhadores e na possibilidade de redução das horas de trabalho, necessárias para a realização de certas atividades, e de elevação da produtividade assim como da produção. À medida que o uso da tecnologia se difunde na sociedade, a produtividade coletiva aumenta, e com ela aumentam também os níveis de rendimentos.

6 O TELETRABALHO NO MUNDO

Fernández (1999) atenta para a dificuldade que se tem na tentativa de calcular a incidência real do Teletrabalho em diferentes países do mundo, desta maneira existe uma grande diversidade de opiniões quanto ao número atual de teletrabalhadores. Isto se deve tanto às definições usadas pelos diferentes analistas quanto aos métodos distintos utilizados para realizar as estimativas.

Tremblay (2002) complementa que numerosas pesquisas estatísticas não têm conseguido formular uma definição suficientemente clara para que se possa quantificar o Teletrabalho. Enquanto não se dispõem de dados específicos sobre casos no Brasil, as informações sobre a Europa indicam que o este vem desenvolvendo-se em todos os países, mesmo que as estatísticas sobre o emprego não examinem necessária e nitidamente o fenômeno.

A autora complementa, através de uma pesquisa desenvolvida no Canadá, que o principal interesse dos países reside na diminuição do volume de pessoas que se deslocam diariamente para o trabalho, reduzindo o engarrafamento de veículos e a poluição urbana. Acredita-se que no Brasil haja esses mesmos interesses, especialmente por empresas localizadas em grandes centros urbanos como São Paulo. Outro possível atrativo para as empresas brasileiras, similar às canadenses, reside no aumento de sua presença em diferentes partes do amplo território nacional, com a finalidade de reter trabalhadores com experiência, oferecendo condições flexíveis e assegurando sua satisfação, aumento da produtividade e a qualidade da produção.

No Brasil, o Teletrabalho ainda não possui números expressivos se comparado com a Europa e os Estados Unidos. Só recentemente, as empresas brasileiras começaram a despertar para o Teletrabalho como instrumento para obter competitividade no mundo globalizado e sua tendência é de crescimento, conforme indicado na pesquisa da Telefônica (*apud* Schweitzer, 2003).

Na visão de Mello (1999) o Teletrabalho é ainda um conceito de certa forma novo e pouco conhecido no Brasil. Em contrapartida, segundo reportagem do ESTADO DE SÃO PAULO de 07/09/2008 uma pesquisa deste ano do instituto *Market Analysis* revelou que o Teletrabalho já é adotado parcial ou integralmente por 23% dos funcionários do setor privado.

Em Portugal, este é desenvolvido em centros comunitários (*telec-tage ou telecabanas*), instalados em escolas e bibliotecas de modo a evitar o isolamento social do trabalhador. Tais

centros facilitam serviços de informação local, regional, econômica e social, serviços educativos, serviços de apoio a pequenos negócios, formação profissional, serviços de telecompras, para exemplificar. Várias instituições abrigam os centros de Teletrabalho, como as universidades, institutos e organismos de desenvolvimento local.

Na Espanha, em decorrência do seminário de Ciência e Tecnologia, Economia e Emprego de 1989, houve uma transição de uma postura crítica defensiva para outra a favor da exploração das novas oportunidades relativas às alternativas de trabalho flexível. Os sindicatos decidiram definir critérios sobre o Teletrabalho.

Este já existia em muitas grandes empresas, multinacionais, sobretudo onde estava regulamentado e acordado entre as partes. Então, a iniciativa sindical deu origem a um estudo pela *Fundación Formación y Empleo*, a fim de identificar e analisar, com rigor técnico e de modo imparcial, o estudo da arte do Teletrabalho, e avançar em projetos piloto na área.

Segundo Winter (2005), na França, especialmente em Paris, as reestruturações empresariais da última década e os custos proibitivos dos imóveis contribuíram para a utilização crescente desse tipo de arranjo de trabalho. Neste país há uma variação para o Teletrabalho, com a criação de uma rede de *Bureau Voisinage* que se traduz em vários telecentros próximos para que os empregados de diversas empresas de serviços e mesmo da administração pública possam trabalhar em locais próximos de suas áreas de domicílio, em tempo parcial ou integral, recorrendo às mais modernas tecnologias, mantendo-se em ligação com as organizações de origem.

Prevê-se até 2014 a instalação de uma rede piloto de 100 telecentros que podem mobilizar de 25 a 100 postos diários de trabalho por local, cedidos por empresas de transporte, operadoras de telecomunicações e fornecedores de equipamentos de tecnologia. Há ocupação de espaços vazios com os telecentros, oferecendo atividades diversificadas de tele-serviços. Têm a finalidade de levar os empregados para os locais de trabalho multiempresariais, mais próximos de suas residências, evitando desperdícios de tempo nos deslocamentos ou de outros inconvenientes do trabalho desenvolvido na própria casa.

Neste país, além das estipulações contratuais habituais, as relações de trabalho na Comunidade Européia são asseguradas por meio de documento escrito que contém os direitos e deveres de cada uma das partes contratantes acrescentando uma gama de particularidades ainda não redigidas em códigos (JARDIM, 2003).

Na Itália o Teletrabalho já é objeto de oito projetos de lei com o intuito de combater a rigidez do esquema contratual e ao mesmo tempo garantir a tutela dos teletrabalhadores.

Muitas empresas norte-americanas utilizam-se de teletrabalhadores de inúmeros países, como a Coreia do sul, China, Índia, Jamaica, México, Cingapura, caracterizando o Teletrabalho como transnacional. A mão-de-obra flexível, mais barata que a nacional, a possibilidade de trabalho sem interrupção em face dos diferentes fusos horários, e o pouco investimento requerido tornam-se fatores próprios a esta prática (WINTER, 2005).

Jardim (2003) acrescenta que no país em questão, os programas de Teletrabalho possuem características peculiares; uma delas é que são implantados fundamentalmente mediante os programas de *telecommuting* e cada Estado os implanta seguindo suas próprias diretrizes. As novas tecnologias de informação e telecomunicação encontram uma grande acolhida, já que trinta milhões de americanos são trabalhadores independentes em tempo pleno ou parcial, e nesses casos desenvolvem uma pluriatividade muitas vezes em seu domicílio.

O Teletrabalho também está presente no Japão. Porém a análise de sua representatividade neste país é mais complexa. Seu processo produtivo é oriundo do *toyotismo*, também influenciado pelo emprego vitalício, iniciado em 1961, que reduz o risco de evasão ou transferência dos trabalhadores para outras empresas. Apesar de serem livres para sair a qualquer momento, recebem aumentos significativos de salário por números de anos de serviço, além de um grande desenvolvimento profissional. Desta maneira a estabilidade do trabalhador japonês, a garantia de seu nível de renda, o tempo de serviço na empresa e a formação que o leva a ser polivalente na empresa, dificultam uma análise de impacto de tendências do trabalho flexível.

Apesar das peculiaridades de cada país, a adesão ao Teletrabalho já representa um fenômeno disseminado, mesmo em regiões geograficamente distantes e que possuem traços culturais amplamente antagônicos.

7 A IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Com as transformações da força de trabalho, assim como as mudanças sociais e econômicas, novos valores surgiram. Tanto para o homem quanto para a mulher, a vida em família, o lazer e as esferas pessoais tornaram-se tão importantes quanto os interesses da carreira profissional (KUGELMSS, 1996).

De acordo com Stanworth e Stanworth (*apud* Boreham & Lammont, 2003) um estudo elaborado pelos autores revela que o padrão de trabalho preferido pelos teletrabalhadores analisados é a conjugação do trabalho no escritório com o trabalho em casa. Isto concede aos indivíduos os benefícios de flexibilidade no seu próprio estilo de vida, ao mesmo tempo em que evita o sentimento de isolamento dos outros no universo laboral.

De fato, a área física onde tradicionalmente se trabalha não é mais uma entidade tangível, com fronteiras bem definidas, baseada em regras e observação visual do processo de trabalho. Em face dessa inovadora abordagem de trabalho, é necessário entender que, na moderna empresa, a estrutura organizacional, a estratégia, a cultura, os papéis e os processos estão interligados, exigindo um novo alinhamento, equilíbrio e harmonia organizacional.

Logo, saber quando e em que função adotar o Teletrabalho é tão importante quanto saber onde não adotá-lo, pois já existe uma tecnologia da informação consistente e versátil para apoiar o trabalho fora do escritório, mas ainda não existe a visão administrativa necessária para gerenciá-lo. Portanto não se deve esquecer de que o Teletrabalho consubstancia o ato de exercer atividades que podem ser realizadas em um domicílio ou local intermediário, visando à competitividade e flexibilidade nos negócios. Além disso, vale salientar que a sua utilização independe do seu tamanho e número de funcionários (MELLO, 1999).

7.1 Perfil do teletrabalhador

Alguns autores defendem que o profissional adepto ao Teletrabalho deve possuir determinados traços inerentes a esta situação de trabalho, caso contrário, esta pode não ser a melhor opção. Esses traços podem estar relacionados à personalidade do trabalhador, suas competências técnicas, características pessoais e até mesmo condições momentâneas da vida do

trabalhador que são consideradas importantes em busca do sucesso na execução das atividades profissionais.

Embora o Teletrabalho requeira competências técnicas tais como a configuração e estabelecimento de um sistema informático, os trabalhadores também necessitam de uma série de qualidades pessoais como a autodisciplina, pró-atividade, gestão das relações com os clientes e autopromoção (BOREHAM & LAMMONT, 2003).

Fernández (1999) cita alguns traços que supõe caracterizar a personalidade do teletrabalhador:

- a) espírito empreendedor, capacidade de assumir riscos, critério próprio para tomar decisões, capacidade de iniciativa;
- b) automotivação, autotrole e disciplina;
- c) capacidade para trabalhar por resultados;
- d) capacidade de organização;
- e) capacidade para trabalhar com um contato social reduzido;
- f) habilidade de comunicação; e
- g) capacidade de equilibrar o trabalho com as responsabilidades domésticas (no caso de Home- Office).

Nilles (1997) acredita que o profissional ideal para teletrabalhar deve possuir algumas características essenciais, e as justifica da seguinte maneira:

- a) automotivação;
- b) autodisciplina,
- c) conhecimentos específicos e experiência profissional;
- d) flexibilidade e criatividade,
- e) contato social;
- f) fase da vida;
- g) família;
- h) hábitos compulsivos; e
- i) ambiente físico para teletrabalhar em casa.

Como os teletrabalhadores não possuem estímulos visuais e auditivos do escritório tradicional para mantê-los motivados, podendo ter distrações que não ocorrem no escritório tradicional, quanto maior o ânimo que tiverem para realizar o serviço, mais fácil será sua adaptação ao Teletrabalho. Porém, mesmo que um profissional estiver altamente motivado, tudo pode dar errado se lhe faltar autodisciplina. Como um ambiente doméstico de Teletrabalho não é próprio para supervisão constante, é muito melhor contar com profissionais que não dependam desta questão. É comum encontrar pessoas que precisam de estímulo freqüente no escritório tradicional e que se adaptam prontamente a um ambiente doméstico de Teletrabalho. O segredo está no fato de poderem trabalhar no próprio ritmo e estilo além de se sentirem mais responsáveis.

Quanto aos conhecimentos específicos e a experiência profissional citada pelo autor como características essenciais do teletrabalhador, podem se justificar pelo fato que a transição mais suave a um ambiente doméstico de Teletrabalho acontece com uma pessoa que já tem aptidões e a experiência para realizar o serviço. Em alguns casos a questão dos conhecimentos específicos pode ser solucionada com treinamento, que deve ser avaliado antes do início do Teletrabalho.

Por ser o Teletrabalho uma nova forma de trabalho, funcionários que têm dificuldades em se adaptar a novas situações, podem resistir a um novo ambiente de trabalho. Porém, aqueles criativos e de postura flexível provavelmente terão pouca ou nenhuma dificuldade de adaptação.

Relativo às restrições do convívio social gerado pelo trabalho longe do escritório, até certo ponto, pode-se considerar uma compensação por meios eletrônicos de comunicação deste contato, mas é claramente uma situação diferente da encontrada no ambiente profissional tradicional. Muitas vezes a comunicação informal que ocorre durante o convívio social no escritório é tão importante quanto a comunicação formal. Fatores de introversão e extroversão também devem ser considerados, uma vez que pessoas muito extrovertidas não se saiam bem no Teletrabalho contínuo em casa. A tática de escolher voluntários para o Teletrabalho geralmente elimina os que sentem necessidade constante de convívio pessoal.

Ao fazer menção à interferência de fases da vida do trabalhador como característica essencial para ser ideal ao Teletrabalho, Nilles (1997) considera que em alguns momentos é possível que os profissionais passem a gostar do trabalho em casa, podendo aproveitar intervalos com os filhos, marido ou esposa, ou amigos da vizinhança. O ambiente familiar, enquanto um profissional Teletrabalha em casa torna-se substituto do ambiente do escritório.

7.2 Profissões e atividades adequadas ao teletrabalho

Um conjunto de profissões em particular, engloba características que permitem uma adequação de sucesso na adesão ao Teletrabalho. Nilles (1997) lista inúmeras opções de funções viáveis ao Teletrabalho e as classifica de acordo com a adaptabilidade de cada uma ao trabalho de tempo integral ou parcial em casa e tempo integral ou parcial em centro satélite. Dentre elas estão as profissões de advogado, analista de mercado de ações, analista financeiro, arquiteto, artista gráfico, cientista da computação, programador de sistemas, corretor de imóveis, economista, engenheiro, estatísticos, publicitários, vendedores externos, escritor, para exemplificar.

Troppe (1999) reforça a idéia do autor e acrescenta que a facilidade maior favorece tipos de trabalho cuja categoria está relacionada a profissões relacionadas à prestação de serviços.

O mesmo autor comenta que centenas de atividades compatíveis com o Teletrabalho foram recenseadas nos Estados Unidos. Como exemplo dessas atividades podem ser destacadas àquelas referentes às seguintes áreas:

- a) recursos humanos: administração de pessoal, recrutamento, gestão de formação;
- b) comunicação: acompanhamento de marcas, lançamento de campanhas institucionais e retorno na mídia, preparação de eventos;
- c) contabilidade /finanças /auditoria: tratamento de faturas, contabilidade, preparação de relatórios e auditorias, gestão de tesouraria;
- d) comercial e marketing: administração de vendas, gestão pós-venda, preparação de estudos, acompanhamento de mercado;
- e) informática: desenvolvimento de sistemas, manutenção de sistemas;
- f) planejamento: estudos estratégicos;
- g) jurídico: preparação e acompanhamento de contratos, regulamentos e procedimentos;
- h) organização: estudos gerais, elaboração de procedimentos, implementação de método;
- i) logística: planejamento, mercado de frete, inspetores; e
- j) qualidade: preparação e acompanhamento de auditorias e planos de certificação.

Fernández (1999) destaca algumas tarefas que mais se adaptam à maneira particular de operar ao teletrabalhador como aquelas que permitam, tanto ao empresário como ao

teletrabalhador controlar rigorosamente o ritmo de trabalho, onde também é fundamental a programação. Outro tipo refere-se àquelas com escassa necessidade de comunicação e/ou de trabalho em grupo. Apesar de a comunicação ser a base do trabalho à distância, quanto menos necessidade se tenha dela, melhor ao seus utilizadores. O mesmo é válido à coordenação com o restante dos membros do grupo, que também deve ser possível. Tarefas que não exigem grandes espaços para o seu desempenho também cabem ao exemplo. Quanto menor o espaço exigido para o trabalho em questão, maiores serão as possibilidades de sua execução longe dos espaços laborais tradicionais.

Em suma, um trabalho será tanto mais adequado às características do Teletrabalho, quanto mais simplesmente possa ser programado com relação aos seus prazos, quanto menos forem as consultas aos agentes externos e menos for o espaço exigível.

Ainda sobre a visão do autor, as atividades susceptíveis de serem teletrabalhadas devem ser todas aquelas que implicam um elevado grau de trabalho intelectual, as quais se pode levar um cabo individualmente, que possam ser facilmente fragmentadas e que permitam grande iniciativa e autocontrole.

Gauthier e Dorin (*apud* Troppe, 1999) apontam algumas características do trabalho passível de ser exercido por teletrabalhadores como aquelas com pouca necessidade de comunicação freqüente, face a face; acesso a informações ou material por meio não-informatizado e de espaço para arquivamento de material. Por outro lado, inclui atividades com grande necessidade de longos períodos de concentração; resultados claramente definidos e etapas e objetivos identificáveis.

7.3 Modelo de implementação do trabalho flexível de Kugelmass

A adesão ao Teletrabalho implica em inúmeros impactos na organização como a realocação humana, redistribuição de custos, mudanças na administração, na relação contratual e na cobrança dos resultados. Externamente à empresa, envolve a instalação de escritórios domésticos ou centros de trabalho remoto e o fornecimento de equipamentos aos trabalhadores. Resumidamente abrange principalmente modificações dos aspectos humanos, materiais, legais e financeiros.

Considerando todos os pontos a serem alterados com a implementação do Teletrabalho, é essencial que se estruture um planejamento minucioso a fim de aumentar suas chances de sucesso, reduzir os riscos de fracasso e evitar possíveis problemas que possam surgir para a empresa ou para o colaborador. Desta maneira, muitos autores comentam algumas questões passíveis de atenção relativas à sua implantação.

Kugelmass (1996) criou um modelo abrangente e bem estruturado composto por dez passos para interessados na adesão ao trabalho flexível, como o autor denomina o Teletrabalho. Este modelo apresenta-se de forma genérica a fim de orientar este processo através de uma descrição dividida em nove passos. Cada um deles sugere ações que a empresa pode seguir a fim de melhor administrar e adaptar-se essa nova forma de trabalho:

- a) inicie ampla discussão das questões relativas à flexibilidade;
- b) escolha tempo flexível, telecommutação e/ou Centros de trabalho remoto;
- c) estabeleça objetivos de participação de curto e longo prazo;
- d) escolha um indivíduo ou grupo para dirigir o programa;
- e) defina um orçamento e financiamento para o trabalho flexível;
- f) estabeleça políticas e acordos de trabalho flexível;
- g) administração firme e envolvimento dos empregados;
- h) treine gerentes, supervisores e empregados; e
- i) resolva os problemas à medida que surgirem.

A primeira recomendação do autor tem seu objetivo baseado na exposição de opiniões dos empregados e da administração em relação a essa nova forma de trabalho, na identificação dos possíveis problemas que possam justificar a adoção de um programa de trabalho flexível e por fim, na apresentação dos benefícios potenciais da reestruturação dos horários e locais de trabalho. Essas discussões reforçam as relações entre os empregados e criam expectativas de mudanças para as quais a administração precisa estar preparada.

Em seguida, o ideal é que se faça a escolha da forma de trabalho a ser adotada, que pode ser o tempo flexível, a telecommutação e/ou centros de trabalho remoto. Em termos organizacionais os programas de horário flexível são simples de implementar, não interferem na maioria dos benefícios de um local de trabalho comum e se assemelham a turnos. Já os arranjos de telecommutação requerem mais esforço para serem lançados, mas oferecem benefícios de maior

impacto. Sua adoção pode ser mais problemática para a administração, em contrapartida, pode ser implementada lentamente. O desenvolvimento de centros de trabalho remoto é o mais caro, comparado aos anteriores, considerando seus custos de instalação, mas podem oferecer resultados favoráveis com ganhos potenciais em produtividade, retenção dos trabalhadores no emprego, acesso potencial a novos mercados de trabalho e impactos sobre o transporte.

O estabelecimento de objetivos de participação de curto e longo prazo resumem o próximo passo. Protótipos concentram-se em descobrir a melhor maneira de administrar os arranjos de trabalho flexível. Kugelmass (1999, p. 157) ressalta que:

Um mau começo pode roubar o potencial de um programa desencorajando participações futuras. Portanto é aconselhável começar um protótipo de escala reduzida e limitar o número de departamentos e/ou participantes. Começar pequeno tem a virtude óbvia de concentrar recursos, facilitar a visão geral e limitar os riscos reais e imaginários.

Os departamentos devem esforçar-se para calcular o potencial de trabalho flexível de seus funcionários, que se tornam pontos de referência para medir o número de empregados que podem se oferecer para o trabalho flexível. Definem-se as metas de participação como a porcentagem do potencial de trabalho flexível.

Uma vez anunciado e divulgado o programa, definidos seus recursos e explicadas suas expectativas de cooperação departamental, um número imprevisível de departamentos e de empregados candidata-se a participar. Se a resposta ameaçar exceder os recursos do programa, os departamentos têm que ficar na fila. Logo que possível, aqueles que estão à espera devem ser incorporados ao programa. Seus planejadores precisam trabalhar em conjunto com os departamentos para avaliar o ritmo adequado de implementação.

É essencial a escolha de um indivíduo ou grupo para dirigir um programa de implementação. Como o trabalho flexível afeta uma série de assuntos (pessoal, tecnologia, gerenciamento de instalações) o programa é em geral, liderado por uma comissão ou força-tarefa. Deve incluir gerentes de departamentos e participantes, além de gerentes graduados nas áreas de recursos-humanos, sistemas de informação, telecomunicações e relações públicas. Se necessário, incluir também advogados, gerentes contadores e outros especialistas. Subcomissões e um pequeno comitê podem acelerar o trabalho.

As organizações, independentemente do tamanho devem designar pelo menos um coordenador de tempo parcial para o programa de implementação, cujas funções são as de

responder perguntas sobre o programa, oferecer apoio técnico e administrativo, monitorar o progresso, avaliar benefícios e custos, fazer avaliações e resolver problemas. Em grandes organizações, a coordenação do programa pode ser acompanhada por coordenação departamental.

Define-se em seguida o orçamento e o financiamento para o trabalho flexível. Identificam-se as fontes de financiamento, são determinados e autorizados os gastos e dividem-se os custos entre a organização e os empregados participantes. Dada a dificuldade de contabilizar os custos do trabalho flexível, a administração enfatiza a importância do uso eficiente de recursos variáveis como, por exemplo, das telecomunicações. Os recursos, em geral, são fornecidos pelo centro de custo e o departamento de pessoal é que paga o treinamento dos empregados. O departamento deve cobrir os custos com a tecnologia de telecomunicação.

O orçamento de um programa de trabalho flexível cobre os custos e despesas de gerenciamento do programa, operacionais dos departamentos participantes, custos da segurança e dos serviços públicos gerados pelos esquemas de horário flexível, despesas gerais de escritório, custos de processamento de dados, de telecomunicações, despesas de gerenciamento de documentos e despesas de escritório doméstico. No caso da implementação do horário flexível, as despesas envolvidas são apenas aquelas referentes às do programa e de instalação e operação.

Sugere-se que políticas e acordos de trabalho flexível sejam estabelecidos. É preciso listar as diretrizes de âmbito geral da empresa e dos procedimentos destinados a reduzir ou eliminar os problemas geralmente criados pelos arranjos de trabalho flexível. A política mais importante refere-se à escala do programa. Uma política de ampla participação garante que os benefícios do trabalho flexível sejam colhidos em toda a organização e distribuídos com justiça. Padrões de desempenho não discriminatórios devem ser estabelecidos, comparando trabalho esperada com o realizado.

Quanto ao sucesso da avaliação de desempenho, Kugelmass (1999, p. 178) afirma:

O segredo para se obter as informações necessárias para avaliar os trabalhadores flexíveis está na habilidade de comparar o trabalho esperado com o realizado. Ambos devem ser expressos em quantidades conhecidas, um sendo prescritivo e o outro retrospectivo. O processo de tornar as expectativas claras sua realização é a essência da administração por objetivos.

Pode haver participação voluntária em telecommutação feita em casa. Quanto ao trabalho flexível, é indicado um acordo mútuo entre a administração e o empregado. Os contratos de trabalho também têm a finalidade de ajudar os departamentos a atender as exigências de ação na

contratação e retenção de deficientes, mulheres e minorias. As políticas de pessoal devem ser revistas, para verificar se não conflitam com as variações nos horários e locais de trabalho.

Se o programa de implementação do trabalho flexível for bem conduzido, os departamentos sentirão que ele reforça não apenas a flexibilidade dos funcionários, mas também sua própria gestão e autoridade supervisora. A adoção de suas diretrizes é voluntária, no entanto seus recursos só estão disponíveis àqueles departamentos que o implementam. Todo acerto de trabalho flexível deve ser baseado em um acordo assinado pela administração e pelo empregado, eliminando ambigüidades comuns nos acertos de trabalho que causam choques entre expectativas dos empregados e da administração.

É fundamental uma administração firme e também o envolvimento dos empregados no programa. O compromisso da administração com a mudança deve repercutir em toda a organização, seja por meio de reuniões e em organizações maiores, uma circular pode ser utilizada para explicar a razão do trabalho flexível, o compromisso da administração em adotá-lo e a maneira como o programa será implementado. A empresa tem o compromisso de expor à força de trabalho o que está tentando conseguir com a flexibilidade, o programa deve ser promovido junto a gerentes de departamento, que estão dispostos a assumir riscos com oportunidades de ganhos. Acordos podem ser desenvolvidos visando à cooperação dos departamentos, o programa deve ser promovido junto ao pessoal do departamento e os funcionários interessados devem ser identificados.

Os gerentes, supervisores e empregados precisam ser treinados. Kugelmass (1999, p.197) acrescenta sobre a relevância do treinamento:

Um bom treinamento dos gerentes e trabalhadores flexíveis é essencial na preparação para as mudanças pelas quais a organização irá passar. Como o contrato de trabalho flexível, o treinamento é um instrumento de antecipação e solução de questões antes que se transformem em problemas. Dentre as variáveis programáticas importantes, o treinamento só é menos importante do que a decisão de liderança para mudar. Ele estabelece a base comum entre os supervisores e os participantes, dá dicas e táticas aos participantes, firma as políticas mais gerais e simplifica a administração do programa oferecendo foro em que os trabalhos escritos, introduções e outras atividades podem ser feitos.

Deve haver sessões distintas para gerentes e supervisores, participantes e por fim para não-participantes uma vez que cada um desses grupos enfrenta diferentes questões.

É essencial conferir o status de um protótipo de trabalho flexível durante toda sua duração, desta maneira os problemas devem ser resolvidos à medida que surgirem. A forma mais

eficiente de fazer isto é através de uma série de reuniões com gerentes, supervisores, participantes e não-participantes.

A última recomendação do autor é relativa à avaliação dos resultados. Este último passo corresponde a uma avaliação completa, competente, do protótipo. É uma lente através da qual uma organização vê o futuro da flexibilidade. Também é o suporte das decisões que moldarão o futuro. A avaliação faz a diversos autores a mesma série de perguntas relacionadas com os objetivos iniciais do programa e deve estar aberta à modificações do programa, aos resultados positivos e aos problemas não antecipados no início do protótipo.

7. 4 Aspectos Jurídicos

A geral preocupação que existe hoje relativa ao Direito do Trabalho, em uma economia onde a competitividade mundial está atrelada à alta tecnologia e às transformações no contexto laboral, refere-se à necessidade de uma reformulação do contrato de trabalho tradicional em novas modalidades, para gerar novos empregos, manter os existentes e, principalmente, regularizar a situação dos trabalhadores que se encontram à margem da lei.

Cabe também uma reflexão a respeito dos fatores que ocasionam alterações nos regimes de contratação, incluindo aspectos como a flexibilização do horário e local de trabalho, a redução da supervisão do empregador e as novas exigências pelo cumprimento das atividades, para exemplificar.

Para Fernández (1999, p. 61) o Teletrabalho, muito flexível por natureza, não se encaixa facilmente na legislação existente, considerada por alguns, baseada em conceitos mais próprios da era industrial do que da sociedade da informação.

A implantação desta nova modalidade de trabalho nas organizações traz consigo importantes questões jurídicas decorrentes das novas condições de trabalho, qual seja, o profissional trabalhando em sua própria residência ou fora do escritório. Como o Teletrabalho é um modo de organização, e não um tipo de trabalho específico, não possui estatuto jurídico próprio, recorrendo à legislação vigente. Novas questões passam a se destacar como a utilização de sua residência como local de trabalho, o caso de acidente durante o horário de trabalho ou em caso de destruição, roubo ou perda de materiais.

O Teletrabalho ainda pode ser considerado como um desafio, assim como todos os fenômenos novos que dizem respeito à lei. Esta questão se coloca neste caso, diante das relações contratuais eletrônicas de trabalho, no desenvolvimento do trabalho, legislação virtual no ciberespaço, assinaturas digitais e no *Electronic Data Interchange* - E.D.I ou Intercâmbio Eletrônico de Dados (PINTO, 2003).

A autora ainda destaca que a maior dificuldade consiste em harmonizar a legislação de modo a assegurar proteção adequada ao teletrabalhador. No Brasil ainda não existe legislação vigente referência explícita ao Teletrabalho.

As relações virtuais constatadas no Teletrabalho refletem a tendência de substituir o mundo físico pelo eletrônico, e justifica-se então a adequação e adaptação das normas jurídicas nesse novo ambiente.

Segundo Winter (2005), alguns autores já mencionam a existência de um Direito Informático, consistindo no estudo do conjunto de normas, aplicações, processos, relações jurídicas, doutrina e jurisprudência surgidos da aplicação e desenvolvimento da informática. Este deve estar atrelado ao Direito constitucional relativo a questões como a inviolabilidade do sigilo de correspondência, compartilhando o usuário de serviços com o receptor, informações de cunho pessoal e empresarial. Ao Direito do Trabalho, sua correlação deve voltar-se desde a automação das empresas até o poder hierárquico exercido pelo empregador, jornada de trabalho e até mesmo as relações entre os próprios colegas. Há de se examinar como se desenvolverá o contrato de emprego tradicional com o “telecontrato”.

No que se refere à atividade, o Teletrabalho está previsto na CLT:

“Art. 6º - Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego”.

Entende-se então que não é o local que caracteriza ou não a relação de emprego, mas sim as próprias condições deste, apuradas concretamente pela aplicação do princípio do contrato-realidade (WINTER, 2005).

Em notícia publicada em 03/08/2008 pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades a respeito da regulamentação do Teletrabalho, pode-se identificar o surgimento de um novo impulso disciplinador com a Recomendação de nº 184/96, denominada “Convenção Sobre o Trabalho a Domicílio” e na Convenção nº 177/96, adotada na 83ª Conferência Internacional do Trabalho, de Junho de 1996. Também tramita no Congresso Nacional o Projeto

de Lei nº 3129/04 que propõe alterações na CLT para equiparar o trabalho a domicílio com o trabalho na sede da empresa.

O projeto supracitado propõe a inclusão de um parágrafo no texto original do art. 6º da CLT para determinar que os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparem, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio. Visa declarar que as ferramentas de trabalho criadas com a evolução da informática também se prestem a configurar vínculo de emprego, cuja caracterização no trabalho em domicílio depende da presença dos elementos: habitualidade, onerosidade e subordinação.

Caracterizados os três elementos, o trabalho em domicílio não exime o empregador dos encargos trabalhistas como, por exemplo, as férias, o 13º salário, o repouso semanal remunerado, o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e o aviso prévio. É importante ressaltar que o projeto de lei não faz referência à jornada de trabalho do empregado contratado para trabalhar em regime de *home-office*, através do qual a empresa fornece todos os equipamentos para o desenvolvimento das atividades e não controla horário, somente produção. Nesse tipo de trabalho, onde são controlados a produção e o prazo para a entrega do trabalho, e não o horário de trabalho, o Judiciário tem reconhecido que o empregado não tem direito a horas extras.

Devem ser incluídas no contrato de trabalho questões concernentes à instalação do posto de trabalho, as visitas e a honra do compromisso com o respeito da vida profissional e privada e a remuneração - que deve ser a mesma de um funcionário que desempenha a mesma função, porém dentro do escritório da empresa.

A legislação deve fornecer mecanismos para examinar em que parte, dentro da organização da empresa, é possível aplicar o Teletrabalho e suas respectivas modalidades. Deve explicitar os princípios fundamentais que caracterizam a condição de dependência – grau de subordinação e/ou autonomia do trabalhador em relação a seu empregador.

As soluções normativas geradas pelo Direito do Trabalho devem estar acondicionadas e, ao mesmo tempo, condicionar a realidade vivida, para serem normas justas, válidas e eficazes. Daí a importância da ação sindical, principalmente para assegurar novas normas às modernas relações de trabalho ocasionadas pelas tecnologias. Na elaboração necessária das normas regulamentadoras do Teletrabalho, cabe especialmente às entidades sindicais o estabelecimento de cláusulas específicas para a indicação de parâmetros.

Pode-se ressaltar no que se refere à multiplicidade de ocupações decorrente do avanço tecnológico, a perda da noção de classe com uma tendência ao individualismo, torna comum o enfraquecimento do sindicato. No Brasil, a legislação laboral em seu art. 511, exige a identidade profissional, pela “solidariedade de interesses e similitude de condições de vida”, para a constituição de um ente sindical.

Toda essa problemática atinge não só a própria relação laboral da atualidade, como também o sindicato. Deve ser analisada no contexto do Teletrabalho sob os enfoques das vantagens e desvantagens que pode ocasionar, mais especificamente aos extremos desta relação entre teletrabalhador e teleempresário (WINTER, 2005).

Além do aspecto jurídico, outros pontos são essenciais dentre as mudanças provenientes da aplicação do Teletrabalho nas organizações.

7.5 Consequências organizacionais

O Teletrabalho tem sido implantado nas empresas em virtude de seus inúmeros atrativos, tanto para as organizações como para os empregados. Este sistema de trabalho molda a necessidade de um novo perfil de trabalhador, que acaba por tornar-se mais qualificado, interessado na busca por maior profissionalização e conhecimento.

Não somente o trabalhador adquire um novo perfil, mas também as organizações, que passam por uma profunda transformação com o intuito de adaptar esta nova modalidade de trabalho à sua composição. Estruturas organizacionais mais flexíveis, que abrigam novos processos de trabalho com ênfase nos resultados, maior iniciativa e autonomia dos empregados, vêm de encontro à nova realidade.

Apesar das mudanças organizacionais que provoca, Kugelmass (1996) afirma que o trabalho flexível é de maneira geral uma estratégia para organizações de todos os setores, independentemente de seu tipo de produto, nível de tecnologia.

Dentre as consequências organizacionais geradas pelo Teletrabalho, estão a queda de paradigmas comportamentais tradicionais, a transferência de responsabilidade das organizações para os empregados, um novo conceito de rotina com as alterações de tempo de serviço além do surgimento da supervisão à distância. Outros aspectos como a reestruturação das normas e

procedimentos, funções e tarefas, relação entre superior e subordinado, comunicação, controle de resultados e avaliação de desempenho também ganham um novo perfil.

Mesmo com todas estas alterações organizacionais, aquelas com maior impacto podem ser consideradas relativas ao âmbito comportamental. O Teletrabalho tende a afetar significativamente a cultura e a identidade organizacional, já que exige modificações na estrutura das relações.

No que tange à relação entre superior e subordinado, Nilles (1997) destaca a liderança como atributo vital a um gerente, que deve estar baseada na confiabilidade e harmonia. O segredo da liderança é a capacidade de inspirar os outros a se qualificarem para trabalhar pelos mesmos objetivos que o líder aponta. A falta de liderança se manifesta no fato de cada elemento do grupo proceder de acordo com seus próprios objetivos e interesses particulares, sem visar as metas coletivas.

A virtude central de uma gerência de qualidade é a confiança. Ao confiar que os funcionários farão o serviço, estando ou não por perto, e estes confiarem em uma gerência que vá proporcionar direção e orientação de maneira competente, recompensando-os ou penalizando-os de forma justa pela qualidade do trabalho, então o Teletrabalho poderá ser recomendado.

A comunicação através dos meios eletrônicos em substituição ao contato direto implica em modificações como a frequência da trocas de informação, clareza, formalidade e pessoalidade. Porém nem todas as informações precisam ser transmitidas por meio de ferramentas virtuais, sendo de extrema importância que a maioria dos profissionais que trabalhe fora do escritório participe de reuniões ou vá ao escritório periodicamente. Mensagens rotineiras podem facilmente ser transmitidas e recebidas através de e-mails ou telefone mas quanto às mensagens de maior complexidade ou com maior carga emocional, é mais adequado o contato pessoal.

A administração por objetivos ganha força no contexto do Teletrabalho. O controle passa a ser substituído pela autonomia do empregado, concedendo uma nova atribuição à atividade dos gerentes ou superiores, que na definição de Nilles (1997):

“Sua função é fornecer ao teletrabalhador padrões específicos, mensuráveis e atingíveis, de forma que ele saiba o que precisa ser feito, quando e com que qualidade”.

Os acordos entre superiores e subordinados devem ser claros e normalizados a fim de definir os objetivos e metas que se pretende atingir, assim como os recursos e prazos envolvidos.

Ao mesmo tempo em que o colaborador ganha mais autonomia e liberdade para realizar suas tarefas, modificações também ocorrem na forma de avaliação de seu desempenho, assim como na cobrança pelo trabalho pronto.

O controle do Teletrabalho é baseado, segundo o mesmo autor na gestão por resultados. Assim o planejamento torna-se um ponto fundamental para o teletrabalhador, pois além de permitir a organização de suas atividades, possibilita que este avalie, periodicamente, os progressos realizados e os objetivos atingidos, realizando um auto-feedback.

Kugelmass (1996) afirma que a barreira mais importante do trabalho flexível está relacionada à resistência da administração. Embora alguns gerentes resistam ao trabalho flexível porque se preocupam com custo, coordenação e esforço associado à mudanças, sua oposição nasce do medo de perder o controle sobre os empregados.

8 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

O Teletrabalho corresponde a uma modalidade atípica de trabalho, que resulta em inúmeras implicações. Deriva do conceito flexível de horário e local de trabalho e a sua expansão decorre, em parte, do novo modelo de produção e da passagem para a sociedade pós-industrial. O choque entre o crescimento da mão-de-obra disponível, dificuldade de deslocamento nas grandes cidades e o surgimento das novas tecnologias, aceleram a mudança da sociedade relativas ao tempo de emprego.

É sob esse panorama que o Teletrabalho deve ser analisado, com inúmeras vantagens e desvantagens tanto para os trabalhadores quanto para seus empregadores, além de refletir em implicações também para a sociedade e ao meio-ambiente.

8.1 Vantagens para o trabalhador

Jardim (2003) lista algumas importantes vantagens que o Teletrabalho pode proporcionar ao trabalhador, dentre elas:

- a) aumento do tempo livre, já que reduz o tempo gasto com os deslocamentos casa/trabalho;
- b) flexibilidade na organização e no tempo do trabalho, segundo seu próprio biorritmo;
- c) flexibilidade quanto ao local de trabalho;
- d) redução dos gastos com transportes e combustíveis;
- e) maior convivência com os amigos, os familiares e a comunidade em que está inserido;
- f) Maior oportunidade de trabalho para deficientes físicos;
- g) oportunidade aos portadores de imunodeficiência, dos portadores de doenças infecto-contagiosas;
- h) possibilidade de maior fluxo de mulheres ao mercado de trabalho, assim como de trabalhadores que necessitam cuidar dos filhos, pessoas doentes, ou outras que estejam sob seu cuidado; e
- i) maior estabilidade psicoemocional e menor stress cotidiano.

Kugelmass (1996) reforça a idéia da autora ao ressaltar que para o teletrabalhador domiciliado, pode-se destacar como vantagem a libertação de parte de seu tempo e a flexibilidade horária, além da redução dos recursos destinados ao transporte. Acrescenta ainda que as barreiras temporais e geográficas reduzem-se tornando o mercado mais amplo, sendo que um maior número de pessoas pode oferecer os seus serviços.

O autor faz menção ao benefício relativo ao local flexível, que objetiva evitar a necessidade de viagem ao trabalho, e que permite arranjos de trabalho remoto facilmente reconhecíveis. O trabalho em casa, os centros de trabalho remoto, os centros de trabalho comunitários, os centros de trabalho satélites, os centros de Teletrabalho, as telecabanas e mesmo os centro de trabalho móveis são todos exemplos de programas de local flexível.

Ainda relativo ao horário flexível, Troppe (1999, p. 3) acrescenta que:

Um funcionário que possua um rendimento noturno maior pode preferir passar a maior parte do dia realizando outras tarefas e executar seu trabalho à noite. Ou um executivo que tenha que se comunicar com seus pares europeus, por meio de videoconferência, terá seu horário de expediente deslocado em quatro ou cinco horas em função do fuso horário, mas poderá participar desse encontro virtual estando em sua própria residência.

Boreham & Lammont (2003) destacam que o Teletrabalho permite a capacidade de combinar trabalho com outras atividades, além de oferecer ao empregado maior autonomia, liberdade de supervisão e controle diretos no que se refere ao ritmo e à gestão do trabalho

Earls (*apud* Boreham & Lammont, 2003) alerta que o fracasso decorrente da dificuldade em conciliar as questões profissionais com as familiares prejudica a eficiência no trabalho e na vida familiar. A reestruturação dos moldes nos quais o trabalho é efetuado, com vista a resolver estas questões, pode conduzir a resultados positivos ao valorizar os serviços dos trabalhadores do conhecimento. As empresas inclinam-se cada vez mais para empregar trabalhadores com responsabilidades familiares e estão a desenvolver políticas de recursos humanos para ir ao encontro das necessidades dos próprios. Dentre as opções oferecidas estão o Teletrabalho e os horários flexíveis.

Troppe (1999) salienta que o Teletrabalho pode contribuir para o aumento da qualidade de vida do indivíduo ao permitir uma melhor administração de seu tempo e uma possibilidade de melhor organizar sua vida pessoal já que as restrições de local e tempo desaparecem. Este também possibilita um maior domínio sobre o trabalho. Além disso o indivíduo pode dedicar-se mais tempo às suas atividades pessoais, familiares, comunitárias, esportivas e culturais.

Girardi & Bleyer (2000) ressaltam a oportunidade que o Teletrabalho oferece relativo à facilidade do trabalhador quanto ao planejamento de visitas a clientes e na execução de serviços burocráticos via rede. A maior proximidade com a família e a chance de melhorias na sua alimentação também são pontos favoráveis passíveis de se enquadrarem à situação do trabalho flexível.

Um outro aspecto a ser considerado é a redução do *stress* causado no escritório com a interrupção por colegas, telefonemas ou pessoas circulando ao redor, desde que o novo ambiente o permita com a adesão do Teletrabalho. Outra fonte de *stress* que poderia ser evitada é o trânsito dos grandes centros urbanos, que resultam desgastes excessivos ao trabalhador.

Com o advento do Teletrabalho os horários rígidos e o controle de ponto são extintos. Da mesma maneira extingue-se a visão de controle do trabalho, partindo do princípio do Controle de Taylor, cujo objetivo era o de acompanhar o trabalho para certificar que o mesmo estava sendo realizado de acordo com as normas estabelecidas pela organização e seguindo o plano previsto. Transforma-se este mecanismo em uma cobrança por resultados de trabalho, e não mais com o controle dos meios utilizados para se atingir os objetivos estabelecidos.

Relativo ao trabalho à distância, pode-se determinar diretrizes à sua consecução, mas cabe ao executante utilizar-se da liberdade de escolha de suas diretrizes para atingir os fins visados. A vantagem ao trabalhador está no fato de que ao empregador só interessa o resultado, tratando-se então de uma delegação de autoridade e um direcionamento para a descentralização. Maior autonomia e controle das tarefas ao trabalhador, aliados a um enriquecimento das tarefas, tornam-se fontes suplementares de motivação.

É nesse contexto que a Administração por objetivos tem seu papel revigorado com o Teletrabalho. Metas são estabelecidas entre o responsável e o subordinado. Maior participação, maior autocontrole e auto-avaliação dos subordinados, ao lado de uma descentralização das decisões, são características dessa administração, oferecendo maior liberdade aos trabalhadores.

8.2 Desvantagens para o trabalhador

O Teletrabalho também encontra resistências. Algumas desvantagens apontadas pelos próprios teletrabalhadores, empregados do interior da empresa e pelos sindicatos traduzem-se de acordo com Jardim (2003) nos seguintes itens:

- a) fragmentação do trabalho;
- b) falta de visão dos teletrabalhadores do conjunto da empresa e seu mercado;
- c) controle invisível pelo computador central da empresa, por meio de programas de mensuração da produtividade;
- d) pouco ou nenhum contato com colegas e com a hierarquia;
- e) dispersão dos trabalhadores pelo território, dificultando as ações sindicais;
- f) isolamento social;
- g) não-separação entre a vida privada e a vida profissional;
- h) tratamento diferenciado referente a salários;
- i) deficiência na proteção jurídica;
- j) menor oportunidade de promoção e de ascensão na carreira profissional;
- k) ausência ou diminuição de auxílio no desenvolvimento das tarefas;
- l) utilização de mulheres em empregos menos qualificados, mais rotineiros e sem perspectiva de carreira;
- m) acomodação da utilização da capacidade intelectual dos indivíduos na medida em que o trabalho torna-se altamente rotineiro, mecânico e estático; e
- n) doenças ligadas ao videocoterminal.

No que se refere a deslocalização do trabalho, esta não diz respeito apenas ao território nacional de um país. Na visão de Girard (*apud* Bento e Araújo, 2002) a utilização desta forma de trabalho pode criar uma desvantagem ao colaborador relativa ao surgimento de uma maneira implícita de dominação, no sentido em que empresas estrangeiras podem recorrer a pessoas residentes em zonas geograficamente distantes do seu centro de atividades à procura de mão-de-obra mais barata.

Boreham & Lammont (2003) destacam outros fatores negativos do Teletrabalho, relativo à falta de diferenciação entre a casa e o trabalho, o isolamento, o perigo de os trabalhadores tomarem-se ultrapassados, a perda de benefícios da segurança social e a falta de reconhecimento na legislação laboral.

Dentre os problemas do Teletrabalho que afetam diretamente o colaborador, destaca-se o fato de serem reduzidas as perspectivas de progressão na carreira. Na visão de Blake (*apud* Boreham & Lammont, 2003) os teletrabalhadores sentem que podem não ter as mesmas

oportunidades quanto à promoção em relação aos colegas de trabalho da empresa, já que se permanecem fora do escritório podem não serem informados sobre a existência de novas vagas.

O autor comenta ainda que os teletrabalhadores precisam ter a certeza da atualização de suas competências, assim como da sua participação nos programas de formação. Em uma constante mudança da força de trabalho, a formação torna-se ainda mais importante.

Aumenta-se a exigência relativa às qualificações do trabalhador que deve ter capacidade para fazer seu marketing, organizar sua contabilidade, estudar maneiras de cultivar um bom relacionamento a fim de desenvolver relações laborais eficazes caso não possa estar presente em reuniões, ter uma boa gestão de seu tempo e familiarizar-se com o enquadramento legal ou regulamentar relativo ao Teletrabalho.

Para Toffler (*apud* Troppe, 1999) começamos a viver a “terceira onda”, quando inovações tecnológicas originam mudanças nas formas de relacionamento.

Dentre os problemas considerados mais importantes enfrentados pelos teletrabalhadores domiciliados, destaca-se o isolamento. A insegurança laboral e social também podem ser destacadas, assim como o escasso apreço social relacionado à problemas de auto-estima.

Conforme Lallement (*apud* Bento e Araújo, 2002) o aspecto mais desfavorável relativo ao Teletrabalho refere-se à possibilidade de dispersão dos trabalhadores, o que aparece através do desgaste da mobilização sindical.

Interações e sentimentos, que sempre existem em um sistema social, são fortemente afetados nos indivíduos e grupos das “organizações virtuais” em função da dispersão geográfica de seus membros. A mudança da forma de comunicação entre as pessoas também é relevante. As trocas de afetividade tornam-se muito reduzidas com o Teletrabalho, e a substituição do ambiente pode afetar o moral dos trabalhadores e a coesão do grupo. Relações interpessoais formais e informais antes existentes são reduzidas ou até mesmo eliminadas, além de haver a possibilidade de um choque cultural.

Outro aspecto profundamente alterado com a mudança do ambiente de trabalho é a demonstração de *status* pessoal. As novas formas de contato interpessoal e todas as outras questões supracitadas afetam psicologicamente o trabalhador. Referências e certezas são abandonadas e outras devem ser encontradas, já que novas situações, nunca antes ocorridas vêm a se apresentar. O sentimento que o teletrabalhador possui de pertencer à organização pode ser

afetado, ou seja, sua identidade organizacional assim como o espírito de grupo da equipe de teletrabalhadores, que pode ser enfraquecido (TROPPE, 1999).

Outro impacto negativo refere-se à interrupções, resultantes da proximidade com a vida familiar, considerando a presença contínua do trabalhador em sua residência. Frequentes visitas e interrupções podem prejudicar seu desempenho, além de confundir os assuntos pessoais e profissionais. Além disso, pode haver por parte da chefia ou de outros colegas de trabalho, a possibilidade de haver invasão de privacidade, ao ser facilitado o contato com este a qualquer hora e qualquer lugar.

Hábitos compulsivos podem surgir para profissionais que teletrabalham em casa e que antes eram capazes de evitar no ambiente profissional.

Girardi & Bleyer (2000) atentam à possibilidade de indefinição de horários entre trabalho e lazer, assim como de negligência no trabalho por atuar em casa.

Mello (1999) atenta que partindo do pressuposto que o exercício do trabalho em casa não se adapta necessariamente a todos os funcionários, podem ocorrer situações desfavoráveis à sua adesão. Dentre elas, a visão preconceituosa de parentes e amigos, tédio em virtude do isolamento social, distração com os membros familiares e invasão do espaço profissional. O gerenciamento do tempo pode ser falho, em virtude da desorganização de horários de trabalho e as férias, feriados e fins de semana podem se tornar dias de trabalho, pois muitos empregados não sabem quando parar de trabalhar.

Winter (2005) completa que o Teletrabalho pode ocasionar excesso de horas trabalhadas em casa, pelo objetivo de cumprir a tarefa contratada. Muitas vezes o próprio ambiente doméstico, se adequado, torna o trabalho mais produtivo, inclusive se o empregador proporcionou maiores recursos tecnológicos e de informações. O trabalho em excesso, como qualquer vício comportamental, pode levar a doenças relacionadas ao stress, exaustão ou conflitos familiares, refletindo sobre a queda da produtividade, daí uma seleção de teleempregados, analisando, inclusive, a própria personalidade.

Há riscos também quanto à saúde do teletrabalhador, como ocorrência de problemas ergonômicos pela longa permanência do empregado em frente ao computador no processo de digitação.

8.3 Vantagens para as organizações

Inúmeros aspectos como a busca pelo aumento da produtividade, redução dos custos elevados de manutenção de imóveis e reestruturações empresariais considerando questões sócio-ambientais, constituem forte motivação para o incremento do Teletrabalho. Essa solução é aplicável à maioria das entidades, tanto a empresas privadas como públicas. Além de redinamizar a organização, outras vantagens potenciais podem ser apontadas para as empresas, como por exemplo a possibilidade de redução do *turnover*.

Quanto aos aspectos favoráveis do Teletrabalho aos empresários na visão de Jardim (2003) destacam-se às seguintes características:

- a) maior flexibilidade na organização e na gestão da empresa e mão-de-obra;
- b) redução de custos com infra-estrutura, mobiliários, transportes e mão-de-obra;
- c) redução do absenteísmo;
- d) maior motivação e produtividade dos empregados;
- e) redução dos níveis hierárquicos intermediários, possibilitando a conservação do pessoal mais qualificado, oferecendo-lhe melhores vantagens de localização;
- f) trabalho em tempo real com pessoas de qualquer parte do mundo; e
- g) possibilidade de contratação de mão-de-obra mais barata, permanecendo a empresa em seu país de origem.

A grande extensão territorial de algumas cidades torna muitas vezes longa a distância entre as casas dos trabalhadores e as empresas em que trabalham, tornando as viagens demoradas e custosas. Outro ponto a ser destacado é o fato de serem elevadas as despesas com a manutenção do espaço do escritório ou da própria empresa, em virtude da concentração dos centros comerciais. Conseqüentemente, em benefício à tentativa de redução destes custos, a adoção do Teletrabalho torna-se uma oportunidade para o empregador já que os empregados podem deslocar-se para as instalações de seus clientes ou até mesmo teletrabalhar em seus domicílios.

Dentre as vantagens do Teletrabalho para a empresa, pode-se destacar a redução do espaço imobiliário. Despesas fixas como subsídios de transporte e o pagamento de aluguel podem ser

reduzidas. Nos telecentros, pode-se reduzir consideravelmente o investimento inicial necessário promovendo uma melhoria no que diz respeito à competitividade.

Borcham & Lammont (2003) ao fazerem referência ao “Livro Verde” da União Europeia - *Partnership for a New Organisation of Work* (1997) – comentam sobre as vantagens relativas à redução de custo para as empresas com a adoção do Teletrabalho descritas neste documento. Este descreve medidas para apoiar o Teletrabalho e relata que as empresas estimam que o custo de apoiar um executivo com serviços administrativos e de secretariado é aproximadamente três vezes mais do custo do seu salário.

Troppe (1999) salienta que estudos americanos mostram que a redução de custos na empresa quando o funcionário passa a trabalhar em sua residência pode chegar a 30%.

Devido ao menos número de funcionários presentes na empresa, os custos gerais diminuem. O Teletrabalho ainda permite outro ganho financeiro, pois as empresas, ao se instalarem com mais facilidade em regiões com menores custos, inclusive mão-de-obra, adquirem maior vantagem competitiva. As empresas podem aproveitar as vantagens de uma maior flexibilidade organizacional podendo empregar pessoas da mesma cidade ou até em outros países.

As empresas além de questionarem a necessidade ou benefício de longos períodos de trabalho, estão reconhecendo que os ganhos em produtividade gerados pela flexibilidade podem resultar em altos lucros em épocas boas e preservar empregos durante crises econômicas.

Para Kugelmass (1996) a telecommutação, como o horário flexível certamente reduz o absenteísmo. Segundo o autor, atendimentos de emergência para a família, pequenas doenças e compromissos pessoais que precisam ser marcados em horários de trabalho são os responsáveis pelas faltas não planejadas. Esta permite aos trabalhadores que interrompam o dia de trabalho por períodos curtos para estas questões.

Fernández (1999) também reforça esta idéia no que diz respeito à redução do absenteísmo, com o Teletrabalho, uma vez que se trabalha por resultados. Além disso, o autor afirma que a empresa desfruta de mais oportunidades quanto à retenção e seleção de pessoal. Por fim, fatores externos como greves dos transportes, fenômenos meteorológicos extraordinários e congestionamento de trânsito deixam de ser considerados como fatores desestabilizadores.

Dentre os efeitos positivos do Teletrabalho na visão de Bento e Araújo (2002) complementam com a melhora da eficiência do trabalhador, a melhora de sua concentração, a redução de tempo de deslocamentos, a possibilidade de contratação de deficientes físicos.

Troppe (1999) afirma que uma das motivações principais para as empresas adotarem o Teletrabalho é a melhoria da produtividade do trabalho realizado. Experiências mostram que o teletrabalhador é mais produtivo do que o trabalhador clássico devido a uma melhor qualidade de vida e uma maior autonomia.

A grande preocupação atual das empresas com relação à competitividade e produtividade se dá em decorrência da acirrada competição no mercado mundial, que as motivam a procurar novos recursos, instrumentos e métodos para sobreviverem com sucesso e ainda crescerem e expandirem seu negócio.

Para Kugelmass (1996) a explicação mais consistente para os ganhos de produtividade encontrados em avaliações da telecomunicação é a idéia de que o escritório é um ambiente invasivo, improdutivo para atividades cognitivas - como ler, escrever, analisar e fazer cálculos. Fatores que certamente aumentam a produtividade incluem a conversão do tempo gasto em transporte em tempo de trabalho, acesso mais rápido ao computador em períodos de baixa atividade e horários que atendem ao biorritmo de cada pessoa.

Ainda sobre o entendimento do autor, a crescente importância do trabalho remoto, assim como das tecnologias de longo alcance e dos cargos baseados na informação, gera um desafio aos modelos de trabalho da indústria tradicional de “mesmo tempo, mesmo lugar”. A sincronização é viável entre pessoas que trabalham em diferentes tempos e lugares. Esta experiência aumenta o entusiasmo com que a administração por objetivos pode se sobrepor a aquela pela observação.

No contexto de um programa de trabalho flexível, a administração por objetivos fortalece tanto aos telecomutadores, trabalhadores de horário flexível quanto aos empregados de horário tradicional em todo o organograma, de modo que haja responsabilidade e razoável poder de decisão sobre seus processos de trabalho.

8.4 Desvantagens para as organizações

Para Kugelmass (1996) o maior problema da gestão dos arranjos de trabalho flexível refere-se à comunicação. Este destrói os canais usados no escritório, que é uma rede de comunicação altamente eficiente cuja proximidade física dos trabalhadores favorece a

colaboração. Ainda sobre a afirmação do autor, a comunicação eficiente entre gerentes, telecomutadores e não telecomutadores é a essência da cooperação.

Winter (2005) relata que foi identificado nos Estados Unidos um confronto com algumas empresas em relação à oferta de emprego a teletrabalhadores. A principal razão refere-se à discriminação laboral sentida por empregados inseridos no pelo isolamento social e a falta de comunicação na empresa. Outro fator alegado pelos empresários foi a agressividade de alguns teletrabalhadores que, permanecendo em sua própria casa, têm mais dificuldades na realização do trabalho, por falta de infra-estrutura, podendo transferir suas frustrações à própria família e prejudicar os mais próximos. Para afastar tais dificuldades, empresas norte-americanas exigem que seus empregados, após seis meses de trabalho em casa, retornem por um ano ao convívio dos colegas de trabalho.

No que diz respeito à questão segurança da informação e Teletrabalho, a maioria dos autores (KUGELMASS, 1996; TROPE, 1999; MELLO, 1999) admitem a necessidade de cuidados com a segurança da informação em sistemas de Teletrabalho sendo, contudo, muito superficiais em suas abordagens. Ao contrário dos computadores localizados nas instalações da empresa, os postos de trabalho dos teletrabalhadores geralmente recebem pouco ou nenhum acompanhamento por parte dos empregadores, tanto no que se refere a questões de *hardware* e *software* quanto com relação a segurança das informações.

Com a sua implantação, surgem novos custos para a empresa, como os custos de comunicação, energia elétrica e deslocamento de teletrabalhadores. Além da comunicação, os gestores deparam-se com dificuldades relacionadas à monitoração e à recompensa dos esforços realizados pelos trabalhadores que segundo Wilson (*apud* Boreham e Lammont, 2003) é um aspecto que concede especial atenção quanto aos problemas que as empresas que utilizam o Teletrabalho enfrentam.

Para Bento e Araújo (2002) sobre o Teletrabalho, este apresenta as seguintes desvantagens à organização:

- a) aumento do *stress* do trabalhador;
- b) torna os contratos precários;
- c) provoca isolamento profissional e social;
- d) dificulta a difusão da cultura de empresa;
- e) potencializa a perda de confidencialidade;

- f) destrói o simbolismo do espaço de trabalho; e
- g) diminui o poder de ação coletiva.

Jardim (2003) acrescenta:

- a) dificuldades de reunir o teletrabalhador;
- b) aumento de custos de formação dos teletrabalhadores;
- c) problemas pertinentes à integridade do sistema de transmissão de dados e informações;
- d) dificuldades no controle de prestação do trabalho; e
- e) problemas pertinentes à prevenção e eliminação dos riscos relacionados a doenças ligadas ao videoterminal e às questões de higiene e saúde no local do trabalho.

É interessante ressaltar que o Teletrabalho e o horário flexível não acabam com as possíveis ineficiências, interdependências e interrupções de uma tarefa para realizar outra que afete o desempenho em uma organização. É importante ressaltar que nos primeiros estágios da telecommutação, pode haver alguma perda de produtividade até que os empregados se ajustem a seus novos papéis. A chance de colisão e não de cooperação deve ser prevista, no momento em que a administração talvez esteja menos segura sobre o programa (KUGELMASS, 1996).

Alguns autores sustentam que, quando o trabalhador troca a empresa pela residência, ocorre uma desterritorialização, com perda dos vínculos com o lugar e com as relações efetivamente realizadas. O fato de não estar presente na empresa não significa que o empregado se afastará de sua linha de ação, mas deve ser continuamente reavaliada por meio da própria telecomunicação, não haver impedimento na participação de reuniões, pessoalmente ou mediante a telencontros (WINTER, 2005).

Aliada a esta questão, a autora afirma que a falta de lealdade à empresa é outro problema freqüentemente previsto na telecommutação, o que pode levar à prática de um colaborador trabalhar para outros empregadores durante a jornada prevista pelo empregador. A possível falta de uma ligação mais efetiva com o local de trabalho, com ênfase nos trabalhos a curto prazo pode favorecer a ocorrência desse tipo de situação.

8.5 Vantagens à sociedade e ao meio-ambiente

Winter (2005) afirma que o Teletrabalho ocasiona uma diminuição dos deslocamentos, reduzindo o caos urbano e a poluição. Estes aspectos podem impactar positivamente à sociedade, assim como ao trabalhador através da redução do cansaço e do desgaste causado pelo enfrentamento de parte significativa do seu tempo diário em congestionamentos para se chegar ao local de trabalho.

O desenvolvimento em direção às organizações mais flexíveis de trabalho pode ter efeitos ao meio ambiente pelas mudanças na demanda por transporte. Estes efeitos podem ser positivos ou negativos dependendo em particular, dos planos individuais do tempo de trabalho, da infraestrutura de transporte e do local de trabalho. É necessário identificar os impactos ambientais das novas formas da organização do trabalho de maneira mais detalhada para identificar as questões que são compatíveis com o desenvolvimento sustentável e que são benéficas para toda a sociedade (*Green Paper - Partnership for a New Organisation of work*, 1997).

Winter (2005) complementa esta idéia ao afirmar que são vantagens não só para o teletrabalhador, como para a sociedade, a difusão do trabalho até em zonas isoladas ou periféricas, permitindo o aproveitamento de trabalhadores da zona rural e, ao mesmo tempo, o descongestionamento das áreas povoadas.

Fernández (1999) ao mencionar a utilização de telecentros podem oferecer vantagens como a possibilidade de um desenvolvimento local, reduzindo o impacto ecológico e econômico, a emigração e concentração urbana, antítese do desenvolvimento sustentável.

Outro grande benefício do Teletrabalho pode ser identificado na oportunidade que oferece aos trabalhadores com deficiência física. São pessoas que necessitam trabalhar em casa ou precisam de transporte adequado para dirigirem-se ao serviço. Há empresas que já se utilizam desta mão-de-obra com sucesso, com ajuda de tecnologia adequadamente adaptada.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação aos fins a que se propôs este trabalho, concretizou-se de forma plena o alcance dos objetivos predeterminados. O estudo fez-se essencial para um maior entendimento da importância do Teletrabalho, através da realização de um delineamento acerca do tema, e de suas implicações às organizações e aos trabalhadores. Este orientou-se para o presente e para o futuro, considerando-o como uma nova tendência do ambiente de gestão.

Quanto à disponibilidade e acessibilidade de informações, pode-se afirmar a respeito da bibliografia existente, que existem poucos livros exclusivos sobre o assunto no Brasil. Porém, identificou-se outros materiais como artigos, reportagens em jornais, teses e dissertações de grande valia tornando possível a análise e contextualização do referencial teórico, através da repetida leitura e reflexão. A abordagem do processo de flexibilização do trabalho fez-se viável, bem como da influência da tecnologia da informação e comunicação como fator influente ao surgimento do Teletrabalho.

Através da busca pelo conhecimento mais profundo sobre o assunto, pôde-se averiguar alguns pontos de origem do Teletrabalho, e identificar sua proximidade de relação com a globalização da economia e com o aumento da competitividade empresarial. Atentando-se a este fato pôde-se perceber que tais fatores fazem com que o aumento da eficiência e da melhoria do desempenho organizacional frente à concorrência tomem-se desejos comuns entre as empresas, impulsionando-as a procurarem nas novas alternativas de gestão e organização do trabalho como apoio para o alcance destes objetivos.

A rapidez na velocidade das informações, bem como a atual economia sem fronteiras e regionalismos, favorece a disputa entre as empresas. Aquelas que não têm resistência à mudança acabam por construir maiores chances de sobrevivência e de sucesso. Desta forma, a flexibilização do trabalho torna-se uma alternativa para a adaptação das empresas ao turbulento âmbito competitivo. Com a *Internet*, os aparelhos de celular e com os *laptops* - dentre outros inúmeros meios de comunicação e disseminação da informação existentes hoje - viabiliza-se a extinção dos escritórios como um fenômeno comum. O trabalho é levado até onde as pessoas estão, ao invés do contrário.

Os profissionais também mudam em decorrência do contexto atual. A busca pelo bem-estar, melhoria da qualidade de vida e novos valores vêm à tona. Em contrapartida as exigências

sobre eles também aumentam, relativas à qualificação profissional e à necessidade de um maior grau de autonomia no trabalho. Quanto à esta questão, este estudo possibilitou a apresentação do perfil do teletrabalhador e também as áreas profissionais passíveis de se enquadrarem nesta nova modalidade de trabalho.

Verificou-se que em diferentes países o Teletrabalho vê-se presente. A possibilidade de adoção em empresas de tipos e tamanhos variados torna-se um atrativo e um ponto altamente positivo. Juntamente com esses aspectos, muitas são as razões que levam as empresas a oferecer aos seus empregados o trabalho à distância. A redução dos custos com infra-estrutura, a chance de maiores ganhos de produtividade, redução do absenteísmo e das taxas de *turnover*, maiores oportunidades de retenção e seleção de pessoal, economias de tempo e recursos financeiros com transporte compõem grandes fatores motivadores.

Para os profissionais, também são inúmeros os benefícios do Teletrabalho, incluindo o aumento do tempo livre, já que reduz o tempo de deslocamento em grandes centros urbanos, a flexibilidade de local e horário, a melhoria da qualidade de vida, a chance de combinar trabalho com outras atividades, maior proximidade da família no caso do escritório doméstico, extinção da pressão do controle e supervisão diretos e do stress causado pelo ambiente muitas vezes tumultuado do escritório.

O Teletrabalho também traz novas oportunidades de emprego, reduzindo as restrições geográficas e permitindo o desenvolvimento de regiões remotas. Também é fundamental para oferecer a chance de emprego a deficientes físicos, possibilitando a adaptação de escritórios domésticos a fim de evitar deslocamentos dificultosos e aproveitando o potencial desta força de trabalho. A redução do transporte para o trabalho diminui além dos congestionamentos, a emissão de gases poluentes pelos veículos, favorecendo ao meio-ambiente. A sociedade também é favorecida, com a redução das lotações.

O trabalhador que pretende aderir ao trabalho flexível deve preencher alguns requisitos como possuir autodisciplina, pró-atividade, automotivação, capacidade de organização, planejamento e habilidade em equilibrar o trabalho com responsabilidades domésticas. Ele também precisa enfrentar as limitações referentes às restrições de convívio social e saber organizar seu tempo.

Já os dirigentes das empresas necessitam planejar detalhadamente um programa de implementação do Teletrabalho, difundindo seus propósitos, tirando as dúvidas dos

colaboradores referentes ao assunto, estabelecendo objetivos e estudando seu custo-benefício através de um orçamento minúsculo. Além disso, devem estabelecer acordos de trabalho flexível, sempre atentos às normas jurídicas. O treinamento e acompanhamento dos objetivos também são fatores cruciais para que o programa dê certo.

Além de oferecer um modelo visando orientar a implementação do Teletrabalho nas organizações, este estudo voltou-se aos aspectos jurídicos envolvidos e às consequências organizacionais. Foi possível identificar que as questões jurídicas envolvidas nesta nova forma de organização de trabalho englobam uma situação de fragilidade, pois com a ausência de uma legislação específica para o Teletrabalho, dificulta-se a garantia de uma proteção adequada ao trabalhador, além de trazer também malefícios às organizações em quesitos como a segurança da informação e falta de um Direito Informático.

Muitas são as consequências organizacionais oriundas do trabalho fora do escritório. As estruturas tornam-se mais flexíveis reduzindo os níveis hierárquicos e proporcionando ao trabalhador maior grau de autonomia e responsabilidade. A administração por resultados torna-se comum, fortalecendo a relação de confiança entre superior e subordinado. Os métodos de controle bem como de avaliação de desempenho modificam-se, extinguindo os cartões de ponto e a supervisão direta.

Este novo molde da atividade laboral apresenta hoje outras formas de relação e comunicação pessoal. Quanto à comunicação, pode-se verificar uma piora no que diz respeito à quebra de informações, enfraquecimento de grupos informais e maior formalidade oriunda da utilização dos meios de comunicação eletrônicos. Por isso a necessidade de se fazer reuniões periódicas com os profissionais que trabalham no escritório bem como com os teletrabalhadores. Desta maneira, evita-se também a impessoalidade.

O Teletrabalho pode constituir uma solução poderosa para vários problemas existentes no local de trabalho, desde que as empresas desenvolvam uma política de comunicações para os seus trabalhadores, e lhes forneçam oportunidades de formação.

Quando se opta por instalar o escritório em casa, algumas cautelas devem ser levadas em conta, tais como a tentativa de evitar o isolamento e a solidão no exercício das atividades profissionais, estimulando o trabalhador a participar de uma rede de contatos, encontros informais com os outros profissionais da área da profissão, e ter uma agenda de atividades sociais, tanto relativas ao lazer como ao trabalho.

Quebram-se os antigos paradigmas comportamentais dos profissionais com a adesão ao Teletrabalho. O trabalho à distância pode afetar a cultura e a identidade organizacional do indivíduo, já que tende a afastar-se dos colegas de trabalho e estar distante do ambiente no qual formalmente, mas não fisicamente se está inserido.

Nesse contexto, a possibilidade de expansão do Teletrabalho relaciona-se ao fato de proporcionar benefícios aos empregados, empregadores, ao meio-ambiente e à comunidade, mas que representam também um paradoxo em face às suas desvantagens.

Pode-se perceber que não se deve acreditar que o simples progresso tecnológico e científico e as novas formas organizacionais vão certamente proporcionar melhores condições ao ser humano. Estas deverão ser conquistadas a partir da análise e ação de cada um, sendo o próprio indivíduo responsável por seu equilíbrio, autodesenvolvimento e realização.

Para algumas organizações, apenas o horário flexível ou apenas o local flexível será mais adequado; para outras, a flexibilidade de tempo e de local de trabalho será mais proveitosa; para a maioria das organizações a administração flexível deverá experimentar todas as formas de arranjos de trabalhos alternativos para, com o tempo, chegar ao melhor composto.

Por fim, as organizações que estiverem abertas ao novo terão mais chances de sobreviver e os indivíduos que se arriscarem a trabalhar com maior autonomia, responsabilidade e que buscarem a qualificação constante também terão maiores vantagens para a evolução na carreira.

Recomenda-se, para futuros estudos, pesquisas sobre o tema relacionando-o às mudanças na qualidade de vida do trabalhador, ou a fatores motivacionais. Outro aspecto que pode ser objeto de pesquisa refere-se a casos práticos nas organizações, a fim de medir as reais vantagens do Teletrabalho ao gestor, bem como ao colaborador. Já que este é um tema recente, e há certa carência de estudos a seu respeito, ainda há muito a ser explorado.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, E. Rodrigues; BENTO, S. Coelho. **Teletrabalho e aprendizagem**: contributos para uma problematização. [s. l.]: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002. 130p.

BLEYER, Lisiane Kater. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA **Home-office**: uma nova tendência nas organizações. Florianópolis, 1999. 110 f. Trabalho de Conclusão de Estágio - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico.

BLEYER, Lisiane Kater. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Administração. **Teletrabalho e identidade organizacional** : o caso da Xerox do Brasil Ltda. - Filial Santa Catarina. Florianópolis, 2002. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

BOREHAM, N. C.; LAMMONT, Norma. **A necessidade de competências devido ao uso crescente das tecnologias de informação e de comunicação**. [S.l.]: INOFOR, 2003.

BRASIL. **Constituição federal, CLT, legislação previdenciária**. 7. ed. São Paulo: Verbo Jurídico, 2008. 999p.

BRIDGES, William. **Um Mundo sem Empregos: Jobshift - Os desafios da sociedade pós-industrial**. São Paulo : Makron Books, 1995.

CARVALHO, Maria Helena da Costa. **Trabalho, divisão do trabalho e alienação**. Revista Symposium. Ano 4º. Edição especial. Dez. 2000.

CASTRO, C. M. **A Prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1997.

DE MASI, Domenico. **O Futuro do Trabalho: Fadiga e Ócio na Sociedade Pós –Industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

FERNÁNDEZ, Antônio Barrero. **Teletrabalho**. 1ª ed. Lisboa: Ágata, 1999.

_____. **Green Paper: Partnership for a New Organisation of work.** Disponível em: <http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com97_128_en.pdf>. Acesso em: 20 out. 2007.

GIRARDI, Dante; BLEYER, Lisiane. **Home-Office: uma nova tendência nas organizações.** Florianópolis, 2000.

_____. **Home-Office: Quais as leis que regulamentam?** Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br>>. Acesso em 3 set. 2008.

JARDIM, Carla Carrara da Silva. **O Teletrabalho e suas atuais modalidades.** São Paulo: LTr, 2003.

KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível.** São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento.** 5. ed São Paulo: Atlas, 1999

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora--.** Rio de Janeiro: Qualitymar, ABRH-Nacional, 1999.

MICHELI, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos.** São Paulo: Atlas, 2005

NILLES, Jack M. **Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores.** São Paulo: Futura, 1997.

PEREIRA, Josecleto Costa de Almeida. **Globalização do trabalho: desafios e perspectivas**. Curitiba: Jurua, 2004.

PINTO, Joselma Oliveira. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho no domicílio** : um estudo de caso no SERPRO. Florianópolis, 2003. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. . **Pesquisa social: metodos e tecnicas**. 3. ed. rev. ampl São Paulo: Atlas, 1999

SCHIRIGATTI, Elisângela Lobo; KASPRZAK, Luis Fernando Fonseca. **Home Office: origem, conceito e inferências sobre o significado social do novo modelo de trabalho flexível**, Revista Científica de Administração, volume 8, número 8, janeiro/janho 2007.

SCHWEITZER, Orly Miguel. **Teletrabalho: uma proposta para a legislação Brasileira**. Florianópolis, 2003. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2003.

STEIL, A. V. & BARCIA, R. M. **Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho**, RA – USP revista de administração, volume 36, número 1, janeiro/março 2001.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. **Organização e satisfação no contexto do teletrabalho**. Revista de Administracao de Empresas, Rio de Janeiro v. 42, n. 3, p. 54-65.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciencias sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

TROPE, Alberto. **Organização virtual**: impactos do teletrabalho nas organizações . Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed São Paulo: Atlas, 2007.

WINTER, Vera Regina Loureiro. **Teletrabalho**: uma forma alternativa de emprego. São Paulo: LTr, 2005.